

# Kochi University of Technology Academic Resource Repository

---

Title	香川県における起業による産業の振興 - わが国に適應する起業の型の追及 -
Author(s)	山本, 慶子
Citation	高知工科大学, 博士論文.
Date of issue	2003-03
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10173/218">http://hdl.handle.net/10173/218</a>
Rights	
Text version	author



Kochi, JAPAN

<http://kutarr.lib.kochi-tech.ac.jp/dspace/>

平成 1 4 年度

春季修了

博士（学術）学位論文

# 香川県における起業による産業の振興

わが国に適応する起業の型の追及

Promotion of Industrial Activities in Kagawa Prefecture by Starting up  
New Business

Study on The Most Suitable Entrepreneur System in Japan -

平成 1 4 年 1 2 月 2 7 日

高知工科大学大学院 工学研究科基盤工学専攻 起業家 コース

学籍番号：1046011

山本 慶子

Keiko Yamamoto

## - 目次 -

ページ

### 第1部 起業化による地域経済の活性化

序章	1
第1章 目的	5

### 第2部 促進のための方策

第2章 場の創造	7
2-1 産業集積と「プラットフォームの場の情報」が生み出すアライアンス	
2-1-1 産業集積を「場」という視点からの連結	
2-1-2 産業集積における異業種間交流からの新たな発見	
2-1-3 知的熟練を生かしたものづくり	
2-2 「場の情報と連携」アライアンスが新たに生み出す	
2-3 「場の情報」の副次的作用と効果	
2-4 心理的效果とその影響	
2-5 「場の情報」のリアルとバーチャル	
第3章 NPO法人の設立	14
3-1 NPO法人の設立におけるNPOとは何か	
3-2 NPO法人の設立	
3-2-1 NPOとNGO、及び定義について	
3-2-2 NPOの存在意義について	
3-2-3 特定非営利活動法人（NPO法）と設定手続き	
3-2-4 NPO法成立過程の特色とNPOの推移	
3-3 NPOの実態と課題	
3-3-1 活動分野別のNPOの支出規模についての調査	
3-3-2 NPOの課題	
3-3-3 増大するNPOの資金需要と需要例	
3-3-4 調達資金の性格について	
3-4 NPOの検討対象	
3-5 「新しい公益」を担うNPO	
3-6 「新たな経済主体」としてのNPO	

### 第3部 地域産業振興策としての起業化

第4章 地域産業振興のための産業クラスター（一般論）	28
4-1 昨年より、内閣府・経済産業省が中心になって経済活性化を全国的に推進	
4-1-1 香川県の取り組み事例について	
4-2 地域科学技術の振興等による地域産業の再生（政府の方針）	
4-3 産学官連携による地域科学技術振興を通じた地域経済再生のためのイノベーション・新産業の創出	
4-4 なぜ産業集積が問題なのか	

- 4 - 4 - 1 産業集積と全国展開企業への選択と集中サポート戦略
- 4 - 4 - 2 地方発の全国展開企業の事例
- 4 - 4 - 3 産業集積における役割
- 4 - 4 - 4 産業集積の発生と持続可能な環境
- 4 - 5 集積のキーマン
- 4 - 6 場の存在

第 5 章	香川における起業の可能性.....	3 7
5 - 1	香川の概要	
5 - 2	香川における起業の可能性	
5 - 3	4 県の経済的な拠点性についての概要	
5 - 4	地域中枢都市との比較	
5 - 5	各大学間の取り組みと連携についての共同研究の状況と進展	

第 6 章	過去の例.....	4 8
6 - 1	ニッチ・トップ企業の創出	
6 - 2	加ト吉	
6 - 2 - 1	「変化に挑戦」「天の時地の利」を生かす経営	
6 - 2 - 2	食文化と観光レジャー産業ゴルフ場経営のコンセプト	
6 - 2 - 3	飽くなき事業欲が新たな可能性を創造する経営	

第 7 章	発展の可能性の究明と分析.....	5 3
7 - 1	戦後の日本の経済	
7 - 2	時代の変化	
7 - 3	必要な変革と方向性	
7 - 4	人口から見た 4 県の姿	
7 - 5	四国内の交流	
7 - 6	四国と香川の事業の違い	

第 8 章	香川の特徴 - 企業の背景強さと弱さ - ( 人の問題 ) .....	5 9
8 - 1	香川の特徴	
8 - 1 - 1	香川における最近の景気・雇用情勢	
8 - 1 - 3	個別の特徴	
8 - 2	「当面の経営活性化対策」	
8 - 2 - 1	新規・成長産業の創出・育成	
8 - 2 - 2	香川県に企業誘致の促進	
8 - 3	地域企業の経営安定・活性化の促進	
8 - 4	需要拡大策 ( 民間需要の喚起 )	
8 - 5	香川の企業の強みは進化論型業態転換	

第 9 章	現在考えられるニーズ ( 企業への期待と要件 ) .....	6 5
9 - 1	各県市内の総生産から見た経済活動	
9 - 2	各県都における事業所の集積	
9 - 3	本社・支店別事業所数	

## 第4部 起業の問題点

第10章	NPOの反省.....	74
10-1	NPOの位置付けと自ら解決すべき課題	
10-2	NPOによるメリット	
10-3	NPOと現状	
10-4	社会全体で取り組む課題	
10-5	NPOの反省（社会環境の理解・浸透の遅れ）	
10-6	起業とその発展段階における成功と挫折の要因分析	
10-7	起業に影響する経済システム	
10-8	起業に影響する前提としての社会システム	
10-9	産業影響力等の各種起業形態の比較	
第11章	独立型アントレプレナー.....	87
11-1	経済の成熟化と新産業の創出の必要性	
11-2	地域振興における連携とイノベーション	
11-3	クラスターと新結合	
11-4	クラスター（米国）バイオによる集積進展	
11-5	現代の企業家とクラスター	
第12章	企業内企業型（イントラプレナー）.....	93
12-1	新しい社内企業家を目指して	
12-2	社内企業家とは	
12-3	社内企業家に対する偏見	
12-4	なぜ社内企業家がうまく機能するか	
12-5	企業内企業型の事業化をはかる成功要因	
第13章	第三の説の可能性.....	104
13-1	起業の形態の方向性、発展、価値観、価格創造の多様化と変遷	
13-2	Entrepreneur または Interpreneur が適切か	
13-3	Entrepreneur と Interpreneur の比較	
13-4	Entrepreneur および Interpreneur とイノベーションの関係	
13-5	Bill Gate の三段跳び	
13-6	個人と団体の強みと弱み	
13-7	チャンドラーの進化論型起業家への道	
13-8	NPO を通して香川において起業する可能性の知見	
13-9	香川のアントレプレナーは不適	

## 第5部 起業化の可能性の追求

第14章	起業における理論的分析（日・米の比較）.....	113
14-1-1	起業における日・米の格差	
14-1-2	経営学の分析を活用する	

14 - 2	Drucker の日米の経営比較研究
14 - 3	企画
14 - 3 - 2	組織
14 - 3 - 3	人事
14 - 3 - 4	指揮
14 - 3 - 5	管理
14 - 4	William G.Ouchi の Z 理論の提唱
14 - 4 - 1	国際必須条件 ( Global Imperative )
14 - 4 - 2	Hybrid Management
14 - 4 - 3	Z 理論
14 - 5	米国経営学者のベンチマーキング手法による日米の経営方法の比較

#### 第 15 章 企業化の可能性の追求..... 1 2 4

15 - 1	起業の背景
15 - 2	日立製作所の事例
15 - 3	日立の精神と生き立ち
15 - 4	トヨタによる “ 知の体系 ” を世界に広める伝道師の系譜

#### 第 16 章 香川の先例 ..... 1 3 1

16 - 1	加ト吉
16 - 2	( 株 ) キヤスコ
16 - 3	香川の「我が社のイチ押し商品」
16 - 3 - 1	医療・健康・福祉についての開発分野
16 - 3 - 2	情報
16 - 3 - 3	土木
16 - 3 - 4	その他

#### 第 17 章 新しいプロセスの提案 ( 山本説 ) ..... 1 3 7

17 - 1	進化論型イントラプレナー
17 - 2	男性社会における起業 ( 進取性 ) に対する影響と国際性・地域性
17 - 3	日本の個人主義の特徴
17 - 4	日米の比較及び東京・香川の比較
17 - 5	分析結果の意味するものと対策

### 第 6 部 新しい方向への誘導

#### 第 18 章 一般論..... 1 4 2

18 - 1	一般論事例
18 - 2	大企業の持つ豊富な経営資源はメリット
18 - 3	ベンチャー企業の三つのメリット
18 - 4	社内企業家への決意

#### 第 19 章 チェックリスト なぜ起業家は失敗するのか..... 1 4 9

19 - 1	致命的な 20 の落とし穴を避ければ生き残れる
--------	-------------------------

19 - 2    チェックリスト

第 20 章   ケーススタディ .....	1 5 4
------------------------	-------

第 7 部   結論.....	1 5 9
-----------------	-------

## 序 章

### 1．地域経済の活性化への方策

地域経済が停滞する中、新たな創造による産業を生み出すための方策を考える。わが国の現状は、行政の資金が逼迫し、産業は下降の一途を辿る現状に、いかなる方法で産業再生が可能か。残念ながら、明確な答えはない。しかし、これまでアメリカが 1970 年から 80 年代にかけて IT 技術の導入を行い、世界的な差異を生み出す努力が行われてきた経緯が、わが国には大いに参考になると捉えている。

今、日本はその後を追って、失われた 10 年を乗り越えるために、米国の取った手法を参考に、わが国に適した方策を模索し、三手法を捉え考察し、最後に地域に最適な方法として山本説を主張したいと考える。

本論では、米国経済の再生を果たした背景には、コンドラチェフの経済波動があった。米国とわが国では 30 年の遅れが生じている中、経済再生の取り組みが始められている。

三つのキーワードを揚げ論述、考察する。まず、

第一は、「コンドラチェフの周期」、

第二は、「非進取性（退嬰）の文化」、

第三は、「チャンドラーの進化論型起業」である。

こうした要素と 1970 年代の米国のスタグフレーション(stagflation)から IT 化への経済再生を果たしてきた。ドラッカーもコンドラチェフの経済理論である 50 年周期説を評価している。そうした先行、米国の経済の落ち込みから、25 年遅れで失われた 10 年の出口が見えていない現状から、いかに抜け出せるか。そして、わが国、香川に求められる起業の型を抽出し考察する。

### 2．地域の産業振興策としての仮説

香川における地域の産業振興策の方策を三つの視点で捉えた。前述の三つのキーワードから、まず、第一は、「コンドラチェフの周期」、第二は、「非進取性（退嬰）の文化」、第三は、「チャンドラーの進化論型起業」である。

こうした要素から、わが国そして香川に求められる起業の型を抽出する。次に、仮説として理論的枠組みから三説を提言する。それぞれの理論的考察から

第一の説は、「独立型」、スピアウトの欧米型のベンチャー起業である。

第二の説は「企業内起業家」ピンチョ説としてイントラプレナーが挙げられる。

第三の説は、「チャンドラー型進化論説」が山本説である。



第一の説は、「独立型」、スピンアウトの欧米型のベンチャー起業であるが、日本ではブレイクスルー型の人材は比較的稀であり、香川においても大企業の存在は無く、非進取性の文化があり、経営資源の環境とも併せ持つことを考えると適切とは言い切れない側面がある。理論的に分析して見ると、独立型は大企業の存在があり、系列企業が範疇にあり、条件がある程度整っている場合に考えられる。地域にとっては、起業する困難さは日本人の資質の問題かもしれない。

第二の説は「企業内起業家」ピンチョ説としてイントラプレナーが挙げられるが、一部の日本企業と3M社がこれに適應する。これは新商品を多品種で生産し、大型商品は生産できないという規模の問題である。しかし、ここからのヒット商品が（日亜化学の中村修二氏のような規模の優位性商品）生れることもあるが稀である。イントラプレナーは自社の経営資源を有用し、製品化するまでの間、密かに進行することも可能である。そうした点では、香川の企業にも適應できるものと考えられる。

第三の説は、「チャンドラー型進化論説」が山本説である。

中小企業が時代の変化とともに進化し、環境に即した製品開発を行うが、社会に求められる製品の限界を感じ取った場合は、英断が求められる。

そこで業態転換をはかり、そこから先見性と優位性を発揮した創造性あふれる製品がヒットし、大企業へと成功していく成功事例は多くある。たとえば、日立・トヨタ・任天堂・加ト吉・日プラなどが挙げられる。

中小企業が環境変化に機敏に対応でき、業態転換を図る進化論型は、香川においては適していると考えられる。日本人の先進的なものの考え方からすると、一般的に非進取性（退嬰性）が根強く、不確実なものの挑戦しない比率が高いと考えられる。四国・香川においてもやはり同様のことが言える。混沌としている現状を打破するには、多くの複雑な諸条件が関連するため、新しいものに挑戦しない方向に向いていえる。

一方、非進取性をとると、新規性とはかけ離れ、今ある既存のものを守り抜くため尊厳と権威主義に陥りやすい環境が存在する。これは、さらに、非進取性（退嬰性）を招き、起業に向いていない方向に進む可能性を持つことになる。

そこで日本人は起業家に向いているか、の問いかけになるが、欧米のような土壌が醸成していなのが現状である。チャンドラー型による第二創業型では、トヨタの第二創業が重大な決定になる。トヨタの取り組みは、生産に対して慎重になる。今、トヨタの「トヨタ生産方式」は大野耐一副社長によって体系化され、日本を始め世界中に看板方式として広められ、活用され、その成果が実証されてきたのである。

一方、学術的なアプローチとしては、オランダのHofstede教授「文化組織」がある。起業する風土・文化は人材の根幹を成す創造である。3つの要因を併せた上で、ベンチャー起業としてシーズが土壌に根を張ることが可能となる。

ベンチャーには市場シェアを獲得するのに時間がかかる。短期間のうちに産業に影響を与えるということは、進化論型、または業態転換を目指すチャンドラーの説である第二創業としてでないといふと起業はできないのではないか。そこには頼りにできる人（豊富な人材）がいる。資金がある。チャンドラー型のベンチャー・ビジネスは慎重に実践に移行する。

チャンドラーは、企業の発展と企業の組織に関する研究では、起業がどういう風に発展していくか、について GM など 50 社の社史から組織の研究を行ってきた。

理論的に分析して見ると、困難さは日本人の資質の問題かもしれない。成功事例が少なく、第一創業から第二創業へと進展する中で生き残り成長を続ける企業は、非常にまれであると言わねばならない。第二創業で起業を立ち上げる方法が堅実であり、日本の土壤に適していると考ええる。起業の困難さについては、NPO でも実証済みである。つまり、大企業から社内起業として、第二創業ないしは業態転換する方法。中小企業が第二創業として新たな分野への開発を進めること。

以上の議論は経営学の分野で世界的に著名な研究者の説を参考にして、日本人の資質と企業に就いて分析したものである。これによく言われる「甘えの構造」「縦割り社会の問題」などを加えると、独立型起業がわが国では比較的困難だと考えられる。

20 世紀は成長の時代、21 世紀は縮小の時代、生き残るための進化を 20 世紀に置き忘れてきたわが国の今後の大きな課題が待っている。これを第三の説とする論点で捉えてその方向性を考察する。

### 3 . NPO によるベンチャー支援組織の設立から捉えた現状

こうした社会背景のなか、NPO を立上げ、「シーズをニーズ」にマッチングさせる役割の必要性を感じて民間サイドからの支援を熱望されて設立した。平成 13 年 10 月 NPO 法人香川ニュービジネス・サポート協会を設立し 12 月末認証を得た。最短の約 2 ヶ月後のことである。

第 1 回フォーラムは、12 月半ばに「四国エンジェルズ・フォーラム in 香川」の開催である。支店経済の高松で約 60 名が東京・大阪・広島などからも出席する中、4 名起業家のビジネスプランのプレゼンテーションが行われた。3 社はベンチャーキャピタルからの投資を受け、成長性ある企業へと進展している。こうした実践を体験した際に、いくつかの問題と向き合うことになった。

一方、行政と企業、キャピタルなどが置かれている現状を知る機会を得られ、机上論では説明できない現実を目の当たりにすることとなった。

NPO の役割、政府の税制の問題、規制緩和が歯止めとなっているなど、関連する問題が解決できていないことに直面し、取り組みの甘さとキャピタルとしての投資資金を手中に持たないと活動が容易でないなどの仕組みが理解できた。

また、投資銀行やエンジェルなどキャピタルが目利きの存在、判断によって変わるなど投資判断の明確な規準が整備されていないなど内部事情に明るくなってきた。

今回、東京で全国 NPO 法人設立総会を開催し、全国連合をはかりながら、平成 14 年 9 月全国集会の席上では 20% のエンジェル税制削減を提言し、12 月 6 日政府税制が一部改善され NPO 法人の活動結果が評価されている。

起業支援を推奨し、他方では税制、支援策の投資銀行や目利きが十分対応できないなどの面が多く、専門的な特許（知的所有権）に関する改善もあり、まだ解決すべき諸問題が山積みされている。しかし、問題に対する規制が改められてきている。

# 第 1 部 起業化による地域経済の活性化

## 序 章

### 第 1 章 目的

#### 1 . 目的

地域経済の活性化をいかに行うか、その再生が問われている。もちろんそれに対する明晰な回答が、直ぐに用意できるほど単純な社会システムにはなっていない点など、問題は複雑化している。

わが国の小さな国家として日本経済を再生するという考えのもと、地方発全国展開企業を生み、地域活性化を図る。特に四国香川における地方の問題点と、活性化する方策の型は何が適切かを考察する。

いま、わが国の経済は、「失われた 10 年」と言われて久しい。そうした社会基盤の停滞する中、疲弊した経済の組み立て方を模索しつつ、出口の見えない迷路を混沌とした経済状況の中で解決策を打ち出そうとしている。

企業において、バブル期の肥大化した組織がシステムをさらに複雑化し、意思決定に時間がかかり、IT の導入による業務処理の簡素化など対応の遅れが顕著である。

こうした状況と、地域経済活性化の新たな活路を見出すための方法論を 3 点上げ、最適な方法が、わが国の地方活性化に結びつくと考えられる型を考察する。

そこで内発型地域産業振興の観点から見た四国・香川の現状から、地場産業による内需拡大が求められる。その概念は多種多様であり、多義的ともいえる。概念規定として示すと、地場産業とは「特定の地域に立地する伝統のある産地であること(歴史的)

同一業種の中小零細企業が地域的企業集団を形成して集中立地していること(産地性) 生産・販売構造が産地単位の社会的分業体制を採っていること(社会的分業体制) 独自の特産品を作っていること(特産品生産) 国内外の市場を求めた広域生産・販売を行っていること(全国市場、海外市場)を備えているものである。」と小原久治は唱えている。

さらに、産地の概念として産地とは、中小企業庁によれば「多数の同業業種の中小企業が流通部門、運輸部門などの関連部門とともに、一定の地域に集積しその存立基盤をその地域に大きく依存しながら、地域経済と密着して、市場を国内外に広く求めているものである」と規定している。この概念規定の仕方は地域経済との関連までも考慮した妥当なものと考えられる。

地方における地域経済を支える地場産業・産地を取り上げ、そこで展開されている地場産業のあり方とさらに創造的に働く産業構造の仕組み作りについて 3 タイプの型が考えられる。ここでは、その 3 タイプを分析し、地域経済環境ともあわせもちつ手法を考

察する。

さらに、その側面には、NPO による地域活性化、起業支援を行い、地域経済活性化を目指して取り組みたいと考える。

その経済背景は、バブル崩壊から経済の立ち直りを期待していたがデフレスパイラルと雇用の悪化による失業率の高さは 5 . 6 % を超え、地域経済はますます、疲弊の度合いを深めている。

四国・香川県は瀬戸内海に位置づけられた全国一小さい県である。ここから技術・新規性を持つシステム作りが地域経済を支え、世界に通用する新規事業の立ち上げ、企業を創出するための方法として、技術・教育・問題提起・生活面での創意工夫など多くの情報発信できる企業が育つ土壌・またはインキュベーションとしてのシステムが求められる。

さらに、地域経済活性化を図るには県民意識の改革が必要である。香川県は全国的に貯蓄率が高い。ただ、何もしないでは何も起こらず、沈滞化のスピードが加速し破綻する現実を傍観し、自ら渦の中に身を投じることになる。人間には、危機に瀕すると予想のつかない力を発揮する。戦後の復興も世界から目を見張る成長振りであったと高く評価されてきた。そこにダイナミズムとしての力が働き、すなわち、知恵・知識であり、情報収集と発信である。過去の経験が次のステップ台となって新たなインセンティブをもち、新規事業化を図る可能性を持つ。つまり直感型には限界があり、調査分析されたデータが参考となる。こうした地域経済の疲弊した現状から脱却するには、既存に企業が新たな進化を遂げて起業を起こしそれを育成し、全国展開することである。香川に起業シーズがなければ他県から起業シーズを入手にし、香川で起業する。しかし、起業するには希少なシーズが育つか否かが問われる。特に、新規起業としてのシーズが育つ環境は、投資資金・技術システム・アーリーステージから IPO に成長過程を指導する Mentor が必要である。今、香川県において新たなベンチャー支援の風潮が起こり、地銀 2 行がファンドを立上げ、地域企業・大学がこれに参画し、地域活性化の真摯な取り組みが始まった。香川医科大学の世界的な研究開発がクローズアップされ今後の香川を変える起爆剤となるダイナミズムを与えてくれる。新しい地方のクラスター形成を目指す香川を県民全体の連携で相乗効果をもたらすことが狙いである。まだ、わが国の起業支援環境の土壌は厳しい環境といえる。これを仮説として、NPO で展開する。その方法論は、仮説として、「進化論型の起業家」を醸成する環境が、日本に適していると考ええる。

## 第2章 場の創造

### 2 - 1 産業集積と「プラットフォームの場の情報」が生み出すアライアンス

「場」としての概念は集積の場として新たな「シーズをニーズに」繋ぐプラットフォームの橋渡しとしての仲介と情報の役割を担う。今、県内で地域活性化を目指す地域および企業団体が異業種交流に積極的に取り組んでいる。さらに、新たな価値を生み出すための既存のものと既存の技術が結合し新たな価値創造が生れる。まさにシュンペーターのいうイノベーションである。IT 社会の到来から、これまでの成功事例が役に立たない新たな価値基準が生れている。わが国の経済低迷の先行きを打破する突破口のひとつとして起業支援を「場」の中から展開しようとするものである。しかし、「場」作りと、そこに集積するネットワーク、人材は常に変化し、進化を遂げている。「場」の概念を起業支援の地域経済活性化として、NPO によるビジネスプランの発信及び起業の動機付けとなる教育分野への進出、町おこし人づくりの連携を含めた「場」の活用を試みたいと考える。

これまでこの分野は、未開の地であった幼児期からの起業教育を含む産業創出の「場」としての広い概念から位置づけて起業する場情報を展開していきたいと考える。

#### 2 - 1 - 1 . 産業集積を「場」という視点からの連結

「場」とは、自分と他者（社）がそこに何らかの形で存在し、両者、または複数のものがそれぞれを認識し、共通の空間を共有し、意識的にまたは無意識の暗黙知の中で情報交換や情報収集、さらには相互作用を連続的に行う連鎖の中で新たな発見・創造が生れる。そこに自らが外部との出会いやアライアンスを行い、その共有空間の両者が価値を共有し、ステークホルダーとしての認識や利害の関係が存在するある特有の状況をいう。

「場」という概念は、両者の相互作用という認識と常に利害と貢献を共有する空間のプロセス及び社会環境と社会現象の変化に対応できるプロセスとしての捉え方もある。一点から面に、さらに技術・情報を持った多くの人が集い集積され、異なる思考や価値基準が存在し、議論し、実現可能な対象の枠組みを超え回りにインセンティブを与えながら他を自由に变化させ存在する。そこに個々人の意見が認められ新たな発見や意見として付加価値が反映、または事業のビジネスプランにおいて、その意見・提言が議論の共通広場であるプラットフォームとして新たな価値を認め合う認識の場作りになる。その場への参加者が、地域企業に必要なシーズを持ち、ビジネスプランを発表し、ニーズの橋渡しをする。ビジネスプランを発表する際のプレゼンテーションは、後に大きな影響

力を持つため、理論武装と実践的戦略を周到な準備とともに行わなければならない。

以上のような「シーズをニーズに」の対話の共通の「場づくり」をベンチャーキャピタルの相互間において試みることは、これから新しい日本の土壌作りに大きな役割を果たすことになる。

本章の果たす役割とは、「場」という設定がそこに集う人々の目的が共通性を持ち、心理的交流を通して目に見えない契約が内在する。当然、予測可能な数値的計算が働き、そのプロセスを概念として捉えることができる。そうした場に入々が集い「シーズ」としての集積が点から派生し、無数の点の群れになり、産業集積という具体的な目に見える「ニーズ」に、つまり投資家であるキャピタルとの連結が場の中で行われると、そこに置ける場の働くしくみが描ける。

「場」としての概念の具体的なイメージを起業する人や投資家およびエンジェルに与え、その場に集う人々の間の共通理解を促すことになる。つまり「シーズをニーズに」である。ここで捉らえる産業集積は、シーズをニーズにつなぐプラットフォームが果たす役割は何か、その役割によってシーズを汲み上げようとする企業家、投資家がシーズの価値を評価して投資を行う場となりうるか。数多くの企業が集まっている状態は、多様な企業間の相互情報共有作用の「場」として連結し、アライアンスするものとして、その結果、「場のパラダイム」とし二次的影響力を持つと考えられる。さらに、新たな予想を超える効果を生むものであると考える。

一方、産業集積と一言では表現できない、価値観の違う異業種など多様な企業の集まりが群として存在する。価値観の相違から、多種多様に化する需要・供給のバランスを持ちながらも柔軟に対応する地域がある。そこでは、クラスターとしての多数の企業が近接し異業種が集まり、それぞれの専門特化したなかで分業が行われる。専門的分野に特化した「場の集積」は個々の単位において柔軟に関係付けられ「リアルと既存（リアル）」の組み合わせ、またはリアルと新たなバーチャル（仮想）の組み合わせが行われる。集積における区分された個々の業態が柔軟に絡まって、そこに連携が行われ、新たな価値が生れる。新たな起業としての価値が生れる場合もある。ここでシュンペーターが主張する、既存と既存が結合し、新たな価値創造が芽生え生命の誕生（新規製品開発）がある。

個々において、異業種間の連結が新たな価値を生み出すための場づくりともなる。自社および異業種間のもつ技術やアイデア、知恵、情報などを、場の中で情報交換し、アライアンスすることから、相手との濃密な情報的相互作用の影響を受け刺激する。既存のものが全く別のプランに変化し、または発展させた結びつき方で結合し、具体的なモノやサービスとして実現を図ることが可能となる。

ここでの目的は、「場の情報」の本質は何かを問いながら、集積における「異業種間連結による新たな価値創造」の達成のために「場の情報」の果たす役割を注目することに意義深いものがある。「場」の異業種間情報交流とは、人々の間の暗黙地が働く、微

妙な情報交流のプロセスを指しているといえる。それならば、そこでやりとりされる「場の情報」とは、どのような働きまたは新たな新規事業展開につながるのかを考察する。

## 2 - 1 - 2 . 産業集積における異業種間交流からの新たな発見

例えば、大田区の金属機械産業は分業集積群として優れた支援型の産業基盤が高く評価されている。大田区の集積は、集積のキャパシティを超える広範な地域から需要が見込まれ、試作品や高機能部品の製造、金型製造、特殊加工等の面など優れた能力を発揮し、高く評価されている。これらの製品についても、通信機器や半導体および製造装置などが上げられる。わが国のしたささえを十分に果たしてきている。

野菜等やキャベツの線地理のためのアイデア商品等、ユニークなものなど幅広い分野においての活躍は貢献度も高いものがある。

一方、香川における産業集積は、現在インキュベーションセンターに入居している起業が約 20 社新たなシーズを持ちアーリーステージを活動中である。

一方、讃岐うどんの人気のこれまでになく異常な高まりである。この流れは加ト吉冷凍うどん、讃岐麺業、かな泉など地元の全国展開販売画が広く認知されて一帯ブームとなっている。また、背景には不況と百円うどんのセルフサービスの格安値段が不況下で安さで受けているといえる。東京において人気が沸騰しているのは、社会背景が構造不況とも不良債権不況とも言われている中で、景気の低迷から一向に抜け出せない現状が背景にある。ここで、展開をする際に気をつけることは瀬戸大橋万博の二の舞をしないことである。その教訓を活かし「サービス精神」「素材の吟味」を綿密に行わないと、やはりブームで終わりがかねない。東京の市場に進出し、うどんだけでなく地域産品（金時にんじん・レタス・和三盆・塩など）知名度の低い香川の紹介を一大プロジェクトとして、取り組まなければならないと考える。特にうどん素材の「讃岐の夢 2000」の小麦粉を量産するには知名度を拡大することが必要である。

また、地域の特産品は、ニッチトップとしても世界的に有名な庵治石（2 百年の耐久性）鬼無の盆栽（ボンサイのネーミングで世界に）田舎の温泉（別荘地に最適）何より瀬戸内海観光は魅力満載など、香川がこれを関係付ける「キーマン」が必要である。

自然環境の資源が豊富である香川と瀬戸内海のクルージング、海の幸をふんだんに賞味する自然のグルメには、「仕掛け」があればもっと活用は可能である。海外研修に出かけ参考にする時は必ずプランを各人提出することを条件としたり、問題意識を明確にプロジェクトは振興する歯車作りが必要である。

産業においては、単品目生産と地元企業が連携して既存企業でカバーしているため、新たな集積を起こしていない。これはアライアンスの必要性にたいし波及効果が低い分野で取り組んでいるためである。



新たな製品開発および販売向上につなぐ付加価値をつけ、次なる展開は別分野が参入しそこから新たな産業が芽生える仕組みが必要と考える。

## 2 1 3 知的熟練を生かしたものづくり

一般的な部品メーカーにおいては、従来の大手企業の下請けから派生した階層化された下請企業のツールの中で IT 化の進展による熾烈な競争の中で、親会社の力関係によって部品の納入価格が大きく変化している。

技術面の優位性は以前からの歴史があるように、非常に優れている。特に、今生き残っている小企業はこれまで培った優れた技能の熟練された職人といえる。

日産自動車のゴーン社長の経営手腕は、日本人には慣習的な側面があり仮死状態の産業を蘇らせている。ただし部品メーカーは 2 割削減を強いられて生き残りの技術が生かされている。つまり、集積している東大阪のガレージ工場地域に異変が起きている。

それは、従来の工場が 2 割単価を削減する下請けを強いられていることである。ところがこれまではやっと生きてきた部品工場も受注単価を 2 割削減すると厳しい経営状況になり、廃業する町工場が後を絶たない現状である。さらに大手自動車メーカーであるトヨタ自動車が現状の部品受注価格の 3 割という単価削減を要求してきて経営が成り立たないと判断し自主廃業、さらには倒産するなどの状況にある。

結果はそうした町工場が約 8 割淘汰され消えて言っている。そのような状況下でありながら、実に昨年の 2 倍の売上を計上している町工場がある。技術は素晴らしいことの証明とも言える結果が出ている。それは、これまでの海外で購入していた大型機械を新たに 3 億円で購入しなくては生産ラインに乗せられない。ところが 3 億円など到底支出できる採算が見込めない状態である。途方ンくれる町工場に明るいニュースである。昔の職人は高度の技術を巧みに発揮し熟練工として活躍してきていた。ある時点から高度な技術を備えた機械の購入で賄ってきたが現状は限界を超えて無理である。ところが昔作った機械は職人の技術が活かされており確かな技術が施されている。そこに目をつけ、改造を行った。使っていない昔の工作機械を丸紅の技術者が改造に協力し、1 億円で再改造に完成させた。現在は世界に受注を行っている。わが国の職人の技術は確かなものであり、熟練工の巧みな技は生きている。さらに今、新たな価値として高く評価され見直されている。

まさにリニューアルで新たな価値を生み出したのである。そして十分採算の合う生産ラインに乗せることができている。そのため昨年の 3 割削減の受注単価にも関わらず売上は、2 倍を計上している。失われていない熟練工の巧みの技が最後の砦を守っている。素晴らしい結果といえる。個々人で気付く事業者が少なく、アライアンスの場の創造によって得られたリニューアルといえる事例である。生き残りが難しい状況の朗報となっている。正に場の異業種間の交流から得られた大型機械のリニューアルの成功例である。

場としての情報交流から、新たな技術移転成功例を生み出している。

## 2 - 2 「場の情報と連携」アライアンスが新たに生み出すもの

### 集積における「場の情報」

「場」とは、人や物が集うプラットフォームである。場の情報が行きかう中で、個々人が共有する空間をいかに意識的に、また無意識のうちに情報交流が相互作用として行われ、自らが外部と出合いやつながりを持ち、その共有する空間の中で新たに派生する特有の状況、つまり場の集積のことである。

集積では、隣接する中で互いに交流しやすいというメリットを生かして、企業の専門分野や境界を超えて人々がさまざまな「場」を共有している。「場」は、そこに参加している人々の会話や人物を体感しつつ、信頼の置ける人物か否か、魅力ある技術者か、将来性を持っているか、などが場で得るものと考ええる。

場を共有することによって、微妙な情報を聞きもらさず、なにがしかの意味やイメージをつかみ取る人間の能力は、注目に値する。

「場」を共有しながら要件を伝える場合と、Eメール、FAXなど機械操作でメッセージを伝える場合の差は大きいものがある。「場」を共有していると、一瞬見せた表情から、ことの重大性を察しすることがあり、相手の本音を想像したり、裏づけになる情報収集とコミュニケーションによる確認ができる。

## 2 - 3 「場の情報」の副次的作用と効果

場の情報を発信する側と受け取る側の価値観によって副次的効果を発揮し、情報収集の流れの中で、状況を判断しながら、全体の価値観を推し量ることが可能となる。そこから新たなドメインに展開する可能性を持つ。情報によるヒントから既存の情報と新たな価値を生む情報が存在し、そこから派生する問題意識がシーズの発見になるなど「場」の共有は、多くの価値観の違う異業種や地域間の交流など既成観念から離れたところで起きる。どのような意味と作用や効果をもっているのか考える。

例えば、香川のある研究会グループが集会のなかで議論する。この意見から他のメンバーが状況や方向性、問題点を指摘、新たな意見、次にまとめとしてチームワークが大きな一大イベントに発展することがある。これも1つの場の集積がもたらした一因である。柔軟な対応は個々人の意見を尊重し、その場に居合わせる意見がフェース・ツー・フェースで実効性ある方向に成長していくのである。

企画された意見のスケジュールどおりに運用されとは限らないこともある。今回ノーベル物理学賞受賞の物理学者を招きシンポジウムを開催する。場の提供と参加者、共催、後援など組織が動くといふと個々に問題が発生する。仕切るキーマンが会議を成功させ

るか否かの明暗を分ける。場の意見は当初の予定と副次的効果が相乗効果に波及し、思わぬ誤算が起きた。規模の拡大となった。場所の設定の変更、計画の読み違いである。そこには緻密に計画されたスケジュールがあった。しかし、社会現象は予測を超える判断を強いることが起きるものである。例えば、機械の部品も同様に隙間に合わない設計がわずかな誤差をまねき、至急に対応しなければならない事態が発生する。こうした状況は熟練の対応がその手腕を発揮すると考える。

協力企業先でのトラブルなどがあった場合に、そのために生じる変更にも、できるだけスムーズにプログラム修整方法やスケジュールを修正し、期日の設定、また搬入などの場合は遅れを最小限に抑える行動がとられる必要がある。いずれのケースにしても、流れの中で状況を見ながら敏速に判断し、全体をまとめていくという、コーディネーションの役割がプロとしての手腕あり信頼関係である。

このようなプロセスの流れの中での問題解決にとって、おなじ空間を共有し、顔をつきあわせながら情報的相互作用することが持つ本質的な意味とは、要約すると、空間を共有しながら獲得される豊かな「場の情報」は、小さい微妙な差異を敏感に読み取り、その誤差のもつ意味を、相手の価値観に考慮しながら理解し、自社の経験知熟練知と結びつけながら、その状況にふさわしい解決方法をタイムリーに判断し、決断を下す新たな知恵を生み出すことに貢献している。

## 2 - 4 心理的效果とその影響

「場の情報」が心理的作用をもたらすかについて、京都の産学官連携の起業塾がある。京都大学、同志社大学、立命館大学、龍谷大学、京都産業大学など参画し、ベンチャー支援を行っている。「シーズをニーズに」起業家たちは後に続く起業家を支援する。どのように支援・貢献しているのかを考察する。「場」として、京都コンソーシアムにおける技術支援・システム支援・Mentorとしての情報による相互作用プロセスというのは、成長過程における技術支援の担当者が付加価値を与え、最終的には、資本投資をする。堀場製作所の会長など技術支援の目利きが6ヶ月間の起業塾を無事卒業し、起業する際の投資では、目利きである堀場会長が自ら投資をする。すると同じくベンチャーキャピタルはそろって投資を名乗り出るといった心理的效果を場の中でもたらす。心理的な相互作用プロセスでもある。そこで形成される心理的效果は、「柔軟な連結」実現のための基礎となる部分に、非常に大切な影響を与えるからである。

「心理的作用効果は、人物の人格とその言葉の持つ意味と、身近な表現では、しごとへの情熱、やる気、好奇心、がんばる気持ちといったものである。心理的效果とは、個が外部から独立して、個人と個人との相互作用の中で意味を持つものである。集積の中では、日常活動の中で他者とさまざまに関わり、刺激を与えあう場が豊かに存在している。相手の言動に反応して、人はさまざまなことを感じたり考えたりする。そうした相

相互作用の中で、心理的エネルギーが育つ。」

## 2 - 5 「場の情報」のリアルとバーチャル

「場の情報」において、個人が空間を共有する他者やモノとの関わりの中で、獲得する情報をさし、この情報は、「連携」、「リアル」、「イノベーション」をキーワードとする。「連携」では、「場」に参加する主体は、経済循環型の高い感度の受信能力を持ち、その場に存在するメンバーの構成が相互に発しているメッセージに気づき、ベストな条件を追求する可能性を持っていることに気がつくことができるということである。

フェース・ツー・フェースの温度差、しぐさや、顔の表情には多くを物語る戦略も気付かせる場合がある。

次に、「リアル」とは、「場の情報」が、既存の製品から異業種間の結合により新たな製品としての価値を生むことである。こうした創造は全ての運動感覚などさまざまな感覚が連動して働き、そこから新しい完成によって磨かれた技術が異業種と絡み合わさることで新しいで製品に生れ、製品に生命の誕生となる。こうしたさまざまな感覚を連動し、統合する役割をする機能に障害があると、新たな発想は望めない。それは日ごろからの問題意識を持ち、創意工夫を試みる挑戦する心が働き、何か手ごたえを感じとることができるのは、その製品が将来の必要価値を感じさせる何かと、例えば熟れた果物を食べたときに感じる味覚や気持ちとの間に、似通ったイメージを感じとり、異なるタイプの思考の元にある二つ以上の経験が結びつき何かを生み出す原動力となるからである。このように、情報に「リアル」が伴っているということは、異なる状況でおきた、事前的にはレベルの違う、または無関連に見える複数の情報が、ふっと結びついて感じられるプロセスで、とても貴重となっている。質感を持った情報は、人に「創造」の自由さを与えつつ、「バーチャル」の危うさにブレーキをかけ、柔軟に意味ある推測をする可能性を高めることに貢献し、そこから新たな新規性（製品）が誕生する。

例えば、有名な話は「ラジオとテープレコーダー」が一つに結合されて「ラジカセ」となった。次いで「イノベーション」は、「場の情報」が、社会構造の変化を微妙に伝達するものである。将来必要とされるシーズは情報の場のささいなものから新たに大きな機械や商品が生まれる。スクラプト&ビルドであっても、その情報が持つ意味を相手の理解と、異なる新たな情報において、柔軟にアレンジして生かすことが可能になる。

フローの情報を互いに感じとりあい、異質な複数の個の内面の間に何か架け橋がかかり、心理的共振が起き、それがさらなる活発な交流を生み、良い協働をつくり出すというものである。「場」のパラタイムが扱おうとしているのは、合わせ持った企業組織や市場システムである。例えば、集積における小企業間の関係とは、利益の交換と連携する相手への深い理解の二つの組合せが相互利益に結びつき生み出しているものである。このように「場」のパラダイムは、新しい情報観を含んだパラダイムでもある。

## 第 2 部

### 第 3 章 NPO 法人の設立

#### 3 - 1 . NPO 法人の設立における NPO とは何か

Non Profit Organization : N P O とは何かという定義では、非営利法人、民間非営利団体、市民運動やボランティア活動などをする人々が結成する。特に NPO 法が 1998 年に成立、施行した。法律が示す 12 分野の非営利活動を行う団体に法人格を与える。都道府県が承認機関となり、所轄機関の法務局で登記の手続きをする。

現状は、行政に依存する公共投資が景気低迷と少子高齢化が進展する中財政上の問題点も浮上している。そうした中で NPO が果たす役割が意義をもつ。民間システムによる民間の必要な部分に集中と選択が求められる。つまり、必要最低限のコストで、最高の効果を期待する民間中心のボランティア活動である。

特に地方における補助金依存度は、地方に行くほど高く官・行政に依存する傾向が強い。自らの持つ力を発揮する NPO の活動が国の財源を蝕むことなく活性化支援に向けられる。NPO の今後の活躍が新たな社会システムを生み、財源を有効活用し、県民各自がコストに挑戦して、街づくりを NPO で興してみようという気持ちになり、更に産業のシーズの汲み上げと起業ニーズのマッチングを図り、新たなクラスター造りが期待できると考える。

一方、NPO は会社や役所と違って個人の主体性で運営できる仕組みでもある。中小企業の経営者の取り組みの場合：

たとえば、東大阪市の中小企業の経営者だったとしよう。この地域は日本でも有数のモノづくり・部品開発の集積の街である。最近では中国にも生産工場が移転し、産業の空洞化が進んでおり、世界の生産工場が中国になるのではとの危惧もある。そうした中で中国への追い上げが激しいが、技術力では負けない。ロケットや人工衛星の部品を作っている会社もある。そうした街で成功したことは誇りである。しかし、厳しい経済状況や後継者難のため、閉鎖に追い込まれる町工場が増え、街全体の活力が失われていることに危機感を覚える。リアルな既存のものを IT と組み合わせるとか、既存のリアルとリアルを併せた新たな価値を生むシーズの開発に取り組むなど、目利きも参画したオーナー経営者の仲間と一緒に、地元の中企業の経営や新規創業を応援したい。そこには資金投資のキャピタルやエンジェルが大きな存在と役割を果たすことになる。現在淘汰されていく工場と生き残りをかけて頑張る工場が共存するが、共存共栄はしていない現状である。こうした支援目利きも含めたサポートも NPO ならではの役割である。

経済不況の悪化する中で、機械の素材購入が不況のあおりで削減されている。しかし、需要がゼロという訳ではない。今後内需拡大が景気活性化のキーワードの一つでもある。そうした面で、いかに低コストで原材料を手にするかは情報が必要である。他社とこれまで同じ感覚でビジネスを行っていたら生き残りは望めない。ベテラン技

師によって機械を新規購入せず、過去に優れた製品を作ってきたわが国の技術は素晴らしいものがある。これを新たに買い換える必要はない。部品交換に結びつく改良を試みれば低価格で実現できる。こうした発想が今の日本の社会では既存の部品を新規に購入するしかないと考えがちである。一部の部品を交換し、改良することで新しい機会を購入せずに新規製品製造に対応できる。コスト削減につながり、売上を伸ばすことにもなる。

このように、個人が日常的に感じる問題の中でNPOを興し、地域活性化を果たす技術提言などシニア・キャリアが果たす役割は多くある。

まずは、共通目的の下に個人のネットワークを形成し、自分のやりたいこと、経済や社会にとっても必要だと思ふことを始める。本論では、経済社会に貢献する個人間のネットワーク活動を幅広くNPOと位置付け、全国のNPOがネットワークを持ち、街づくりを支援することが人造りとなり、地域の経済活性化の源泉となる起業支援に結びつけるという目的がある。

しかし、NPOを継続的・安定的な事業体として運営していくことは現実には容易ではなくNPO自身の相当な創意工夫が必要である。加えて数多くのNPOを産み出し、経済社会を活性化させるような発展基盤の整備に社会全体で取り組むことが必要と考えられる。まだ、都府県民の意識改革や国民の環境整備が十分に浸透していない為、法整備と合わせて、NPO事態がつぶれないための支援も含めた早急な取り組みが必要となっている。

### 3 - 2 NPO 法人の設立

特定非営利活動法人かがわニュービジネス・サポート協会定款

平成 13 年 10 月 5 日設立総会を開き、同年 10 月 22 日香川県に NPO 法人の申請を行う。同 12 月 26 日認証を得る。平成 14 年 1 月 30 日高松法務局丸亀局において NPO 法人設立登記を完了する。理事 9 名、監事 1 名の役員を置く。

第 1 条 この法人は、特定非営利活動法人かがわニュービジネス・サポート協会という。

NPO 法人設立の目的および事業

第 3 条 この法人はまちづくりを考える個人、起業家、中小企業者等に対して、地域振興やまちづくりの振興を図る活動を支援するための事業等を行い、もって公益の増進に寄与する事を目的とする。

( 特定非営利活動の種類 )

第 4 条 この法人は、前条の目的を達成するために、次に掲げる種類の特定非営利活動を行う。

( 1 ) まちづくりの推進を図る活動

( 事業 )

第 5 条 この法人は、第 3 条の目的を達成するために、次の事業を行う。

( 1 ) 特定非営利事業に関わる事業

ア まちづくり起業家セミナー、まちづくりセミナー等による活動支援

- イ まちづくりに関する各種相談、ミーティング等による活動支援
- ウ ネットワーク推進による普及啓発活動
- エ 上記活動を促進、支援するための場所等の提供、業務補助

## (2) 収益事業

- ア ベンチャービジネス企業の販売促進における企画・立案
- イ 地域開発における企画・立案

前項第2号に掲げる事業は、同項第1号に掲げる事業に支障がない限り行うものとし、その収益は同項第1号に掲げる事業に当てるものとする。

(以下省略)

Non Profit Organization(特定非営利活動法人)に就いては12分野に広く分散している。大筋から利益を上げてよいということと非営利との誤解があるようである。ではどういった内容かを次に挙げると、さまざまな非営利活動を行う非政府、民間の組織である。何らかの「公益」への貢献をミッション(指名)とする収入から費用を差し引いた利益を関係者に配分することが制度的に、また事実上できない組織＝「非配分制約」をいう。このことは、利潤を組織外部に分配しないことを指し、NPOは収入を得てはいけなく、会計上の利潤は每期ごとにゼロにするということではない。たとえば剰余金が将来のNPOの使命(公益)のために再投資される。

### 3-2-1 NPOとNGO、及び定義について、

Non Governmental Organization(非政府組織)である。まったく異なるものではなく、同じような実態調査の組織の別名称と考えるとよい。わが国ではNon Governmentalに「国境にとらわれない」との意があり、と特にNGOを「国境を越えて活動する民間国際援助団体」の意で使うことが多い。

国際的には、NGO、NPOは動議的な意味で用いられている。

非営利セクター国際比較プロジェクトによるNPOの要件(ジョンズ・ホプキンス大学レスター・サラモン教授らが中心)

利潤を分配しないこと。非政府であること、つまり政府の一部門でないこと。しかし、政府の援助は否定しない。フォーマルであること。つまり組織としての体裁を備えていること。自己統治していること。これは他の組織に支配されず、独立して組織を運営していること。自発性(voluntary)の要素があること。自発的に組織され、寄付やボランティア労働力に部分的にせよ依存もある。

### 3-2-2 NPOの存在意義について

イギリスでは古くから導入されており、わが国では講のような仕掛けが存在していたがそれもNPOと拡大解釈できる。従来の日本(明治以来か?)の場合は、公益の国家(官)独占が主流であった。公益は官が、私益は民(企業)という棲み分けを行っていた。

端的に示す法人制度(民法の規定)では、公益法人の場合は、官による設立許可(許

可主義)をもうけており、公益は官が独占的に認定していた。一方、営利法人(株式会社など)は登録制(準則主義)を採っており私益も企業が体现していた。

近年の状況変化を見ると、社会の成熟化に伴い、価値観の多様化がおこなわれ、当然ニーズの多様化が始まった。つまり、多様な「公」、「公益」の出現であり、多様な「私」、「私益」の出現といえる。こうした状況は、さらに進展し「公」と「私」の区別の流動化へと変化して混沌とした状況を招いている。

多様な「公」を担えなくなった官(国家)は政府による施策の失敗と捉えられる。一方、多様な「私」を担えなくなった企業は、市場の失敗とみなされるであろう。こうした中で法人制度の欠陥つまり、公益法人のみが公益を担うのか、「私」の法人が公益を担うことがあり得るのではないかと、という問題が議論され始めた。そこでNPO法人の登場となった。つまり、「私」でありながら「公益」を担う存在である。営利法人でない「私」は中間法人とされている。

### 3 - 2 - 3 特定非営利活動促進法(NPO法)と設立手続き

この法は、平成10年3月成立、同年12月施行された。民法の特別法として、下記にその活動目的を掲げる。12の活動目的を限定列挙すると、保険、医療または福祉の増進、社会教育の推進、まちづくりの推進、文化、芸術又はスポーツの振興、環境の安全、災害救援、地域安全、人権の擁護又は兵燹雄推進、国際協力、男女共同参画社会の形成の促進、子供の健全育成、全各号の活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言、又は援助となっている。

都道府県知事(2以上の都道府県で活動する団体については内閣総理大臣=旧経済企画庁)の認証を得る。民法においては、公益法人設立として許可主義を採り、公益は政府が認定する。一方、NPO法では、認証とし、準則主義を採りできるだけ明文化されたルールをとり、裁量を排除する。

### 3 - 2 - 4 NPO法成立過程の特色とNPOの推移

議員立法による、全員一致での可決、市民団体積極的参画(情報提供・改善提案) NPO法の意義はNPOに法人格を付与し、活動の拡大を可能にする。NPO支援税制(cf. 特定公益増進法人)については、平成13年10月より導入、国税庁長官の認定を受けた特定非営利活動法人に対して寄付を行った個人又は法人について、所得税、法人税、相続税の特例措置適用(所得控除、損金参入)する。

NPO法人の認証数の推移を見ると、2001年10月5日現在、5,028団体が認証を受け活動している。現在は、NPOの認定数は8千を越え、今後その数は増加傾向にある。

12の活動分野を法人数とその比率から見ると、平成13年6月末までに認証を受けた4,269法人について、以下のような結果が示されている。保険、医療または福祉の増進を図る活動、2,663法人比率は62.0%、社会教育の推進を図る活動、1,690法人、39.3%、まちづくりの推進1,471法人、34.2%、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動、1,130法人、26.3%、環境の安全を図る活動、1,162法人、27.0%、



災害救援活動、333 法人 7.8%、 地域安全活動 326 法人、7.6%、 人権の擁護又は平和の推進活動 636 法人、14.8%、 国際協力の活動、1,023 法人、23.8%、

男女共同参画社会の形成の促進を図る活動、396 法人、9.2%、 子供の健全育成を図る活動、1,457 法人、33.9%、 全各号の活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言、又は援助の活動、1,494 法人、34.8%となっている。

### 3 3 NPO の実態と課題

#### 3 - 3 - 1 活動分野別の NPO の支出規模についての調査

10 万未満が 31.4%、10 万～30 万円までが 23.8%とあわせて過半数を超えて低い額である。「子供の健全育成にかかわる活動費」では、10 万未満が 32.4%と 100 万～500 万が 17.2%と格差がある。「全各号の活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言、又は援助にかかわる活動」では、10 万未満 33.0%、10～30 万円が 15.3%と低い支出である。

#### 3 - 3 - 2 NPO の課題

NPO の課題となるマネジメント（人・モノ・カネ・情報）に関する課題について、NPO 運営に必要な資源の適切な管理・活用が、適切に配分され、バランスよく運営されなければならない。しかし、NPO の実態は、高い志（ミッション）と半面、小規模な団体が活動分野に対する支出規模を見ると、全体に低い支出にとどまっていることが、13 号内閣府発行 2001 年市民レポートからの「NPO マネジメント」に示されている。それぞれの分野では 10 万円未満が多く、全体では低い支出である。これは活動に必要な資金が十分条件ではないと考えられる。

活動目的別にみる資金面を見ると、

「保険、医療または福祉の増進にかかわる活動費」は 10 万円未満が 40%と最高額を示し、金額が大きくなるにつれて反比例の減少傾向を示している。

「社会教育の推進活動」でも、同様に 33.6%と 10 万円未満が 3 分の一を占めており、高額になると減少している。

「まちづくりの推進活動」でも 25.3%と 10 万円未満である。今後の活動が寄付及び公共機関の支援、補助金などに補完して継続するか、公共機関が業務の一部を依頼するかのどちらかであろう。

「文化、芸術又はスポーツの振興にかかわる活動」では、100 万円～500 万円が 22.6%と支出額が高くなっている。ついで 10 万円未満が 19.9%と格差が広がっている。

「環境の安全にかかわる活動」では、10 万円未満が 32.2%、次いで 10 万円～30 万円が 22.7%と合わせて過半数を超えて低い活動費となっている。

「災害救援活動」でも同じく 10～30 万円までが過半数を超えた支出額と低い結果となっている。

「地域安全活動」では 10 万円未満が 25.3%と次いで 100 万円～500 万円が 20.6%

と格差がある。

「人権の擁護又は平和の推進活動」では、10万円～30万円が16.6%と高く次いで100万円～500万円15.7%となっている。

「国際協力活動」では、100～500万円が30.2%と支出高く活動の性格を示している。次いで10万円未満が15.1%となっている。

「男女共同参画社会の形成の促進にかかわる活動費」では、大半を占めている。内部の管理体制が十分条件で機能しているか否か、これは適切な組織管理の必要性が問われ、今後見直しが求められるであろう。

NPOの常勤スタッフ1人～6人以上が35%、65%がいないと回答している。NPOの経理担当者も2割が担当者、5割弱が兼任担当者となっている。

事務局のスタッフ確保が一番ネックになるところである。NPOが分野によっては異なるが、NPOは行政と連携した支援事業に着手するなり、民間企業と共同時様態を持つなど、競争する部分と連携する部分がある。資金を最小に、最大の効果を求めるNPOのシステムが、今後は大きな役割りを果たすと考ええる。そうした面ではNPOも事業運営母体を確立し、積極的に事業を進展することが必要といえる。

### 3 - 3 - 3 増大するNPOの資金需要と需要例

事業費・活動経費77.1%、人件費5.8%、事務局運営費5.4%、事務所維持費2.5%、その他9.2%となっている。

NPOの収入内訳について、寄付・会費等が41.2%で最も多く、次いで公的補助17.2%、NPOの支出内訳（内閣府2001年市民活動レポートより）

受託収入11.6%、事業収入10.3%、民間女性5.4%、その他14.0%となっている。

50万円の額を設定した場合、一般論では協力依頼DM購入4,000件（@125）、格安の中古車、パソコン環境一式、など備品レベルが上げられる。国際協力では現地スタッフの給与、簡易上水道の敷設、環境では、4作業用備品、種苗など、環境学習用の教材の作成・購入、介護では、介護用具、障害者支援では、作業所の軽設備・備品・（軽機械、空調など）500万円では、一般論では、国内スタッフ総人件費（社会保険など含む）20坪のオフィス年間賃料、コンピュータシステムの維持・管理、など拠点確保レベルが上げられる。国際協力では現地事務所建設、学校（教室）の建設、マイクロクレジットの着手、環境では、里山の管理、環境学習用のソフト開発、介護では、保険料請求システム導入、ヘルパー1名の給与と管理費、障害者支援では、作業所の設備（製作機器など）などとなっている。

5,000万円では、一般論では、スタッフ5・6名の事務局体制、など事務安定化レベルが実用となる。国際協力では緊急救援チーム派遣（医療チームと備品半年間）植林プロジェクト、環境では、ドラフト型活動、基礎研究、介護では、既存建物の設備更新（合同給食センター等）グループホームの不動産取得 障害者支援では、介護用拠点の整備などが上げられる。

5億円の場合は、一般論では、財団法人の基本財産、多様化レベル。介護では、特養の新設、施設の立替。このように業務規模の拡大は、常時事務局の体制ができて

おり、運営も軌道に乗っている。また利益を上げるため、大きな問題はなく事業運営  
簿他愛の維持管理である。ほぼ一般企業と同じ手法で業務を行うと考えてよい。

### 3 - 3 - 4 調達資金の性格について

NPO 法人としての組織運営資金は、2 通りがある。 プッシュ型、 プル型である。  
キャッシュフローを生む、経営型コンサルタント業務などの場合は、運用資金に活用  
できる。一方、イベント的な会費のみの運用となれば、NPO としての厳しい運営基盤  
は徐々に衰退し、預貯金の切り崩しを行い、消滅していく可能性が大である。

さらに、エンジェルの紹介・仲介・指導活動資金はどこから調達すればよいのか事業  
基盤を持たない場合は寄付に依存することも NPO 活動の存続を考えると、公的資金援  
助も必要となる。

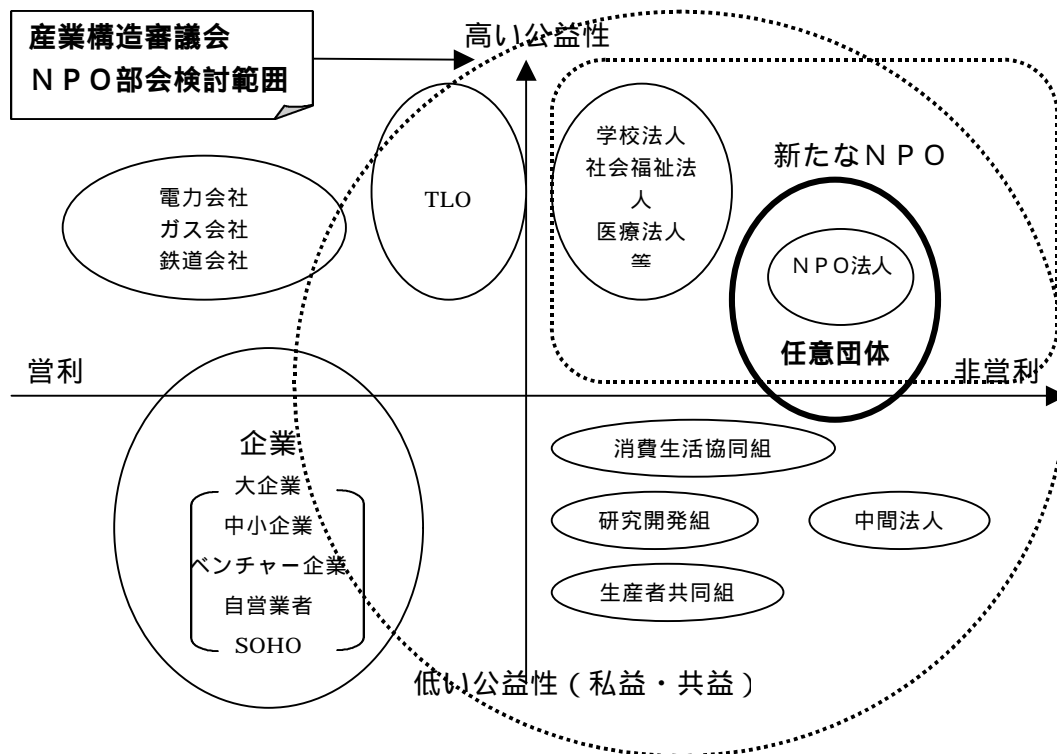
事業運営の目的を明確にし、事業化を推進することが資金調達の鍵となり、今後  
の運営資金も業績が信用となる。きちんとしたビジネス・プランを出すことによって運  
営資金が流動的になる。

### 3 - 4 . N P O の検討対象

N P O の定義については様々なものがあるが、一般に「非営利かつ公益の民間組織」  
とされている。

産業構造審議会における N P O では、まず新たな N P O（特定非営利活動促進法の  
認証を受けた N P O 法人と任意団体）が、個人、企業、行政、経済社会にもたらす波  
及効果を分析することとし、新たな N P O の発展拡大のための課題と促進策について  
検討を行い中間報告にとりまとめている。（産業構造審議会資料より）

しかし、「まちづくり」から人づくりに、さらに「起業支援」と拡大解釈を行う NPO は  
1 2 分野が十分明確な領域に分類できていないという点が指摘される。つまり、大きく分  
類し、異質なものを一くくりにしている観が伺える。この点をはっきりと起業支援と明確  
に区分する必要がある。なぜなら経済活性化はわが国にとって大きな命題といえるからで  
ある。形式を重視するよりも重点項目の目的は何かを明確に打ち出す必要性が重要である。



( 出所 : NPO 部会 2002 年 )

なお、中間報告以降、NPO法人を含めた12分野のNPO全体のあり方についてそれぞれの特質に大きな隔たりがあり、税制面でも12分野間に問題がある。特にNPO支援の税制負担は、収益が無く組織体としての事務局の体制が不十分な点が挙げられ、存続も危ぶまれる。こうした価値観の多様化に対応した公益のあり方や十分な内閣府の実態への取り組みなどその範囲を早急に検討していく必要がある。

公益を担う民間の組織団体が、今後行政の負担を担うことを考えると支援方法も具体的に進める必要がある。

昨年12月6日の自民税制審議会により投資による資金に利益が出た場合、再度投資を行えば税金負担は一部免除というシステムができています。NPOの政府への働きかけがこのような結果を生み出している。

### 3 - 5 「新しい公益」を担うNPO

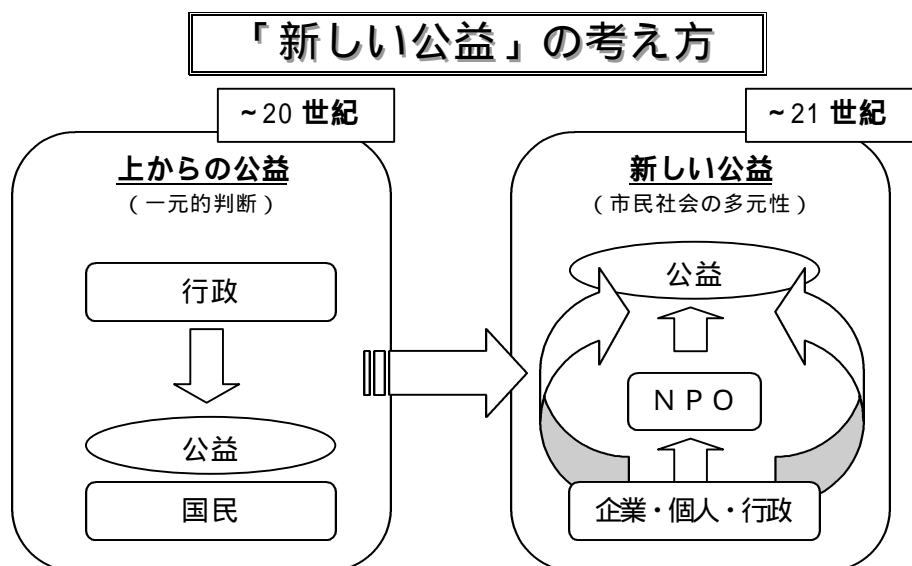
では、21世紀の日本の経済社会において、NPOは「新しい公益」の担い手として重要な役割を果たすだろうか。イギリス、スウェーデン、アメリカなどNPOの先進国を参考にその役割を各分野において考えてみる。

#### (1) 「新しい公益」という考え方

英国、スウェーデン、米国において、20世紀は経済社会システムにおいて行政が大きな役割を担った時代であった。すなわち、産業革命により市場経済が登場して以降、行政が、所得格差や市場の失敗を是正するのみならず、コミュニティや家族の役割も

部分的に代替し、医療、福祉、教育といった公共サービスを提供する巨大な存在となつて、いわゆる福祉国家が確立されてきた。

福祉国家においては、何が公益的な事業か、何が公共サービスとして提供されるべきなのかの判断が行政に委ねられてきた。行政による一元的な政策立案・実施が行政の公平性、中立性、専門性という前提の下に行われてきた。



( 出典 : NPO 部会 2002 )

しかしながら、経済社会が成熟するにつれ、個人の価値観は多様化し、行政の一元的判断に基づく国・行政からの公益の実施では画一的な側面があり、適材適所に必要なものが持たされているとは到底いいがたいものがある。不足面や不要面のコストがかかりすぎて不満が残るなど、地域住民からの不満が出ており、満たされなくなっている。公共サービスの民間開放、地方分権の進展、行政プロセスに対する評価・モニター( )の動き等を背景に、官民の役割分担の見直しが行われ、民間企業や個人と並んでNPOが重要な役割を担いつつある。特に民間事業をNPOと住民が費用を従来の3分の2以内で抑えた有効な方法が功を奏している。今後はこうした方向に進み、税金を最小限度に最高の成果を生むことができる。

( ) 参考 : NPO が役割を拡大する背景

#### 公共サービスの民間開放

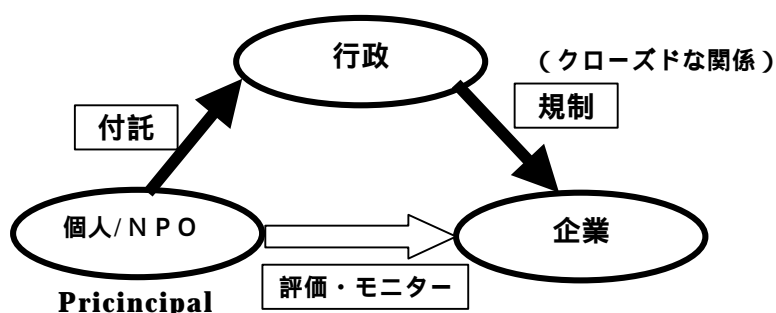
これまで行政が公共サービスを一元的に供給してきたが、社会的需要の拡大、財政面での制約の顕在化、多様な供給者間の競争による効率化等の観点から、公共サービスの供給を民間企業やNPO等に解放または委託する動きが進んでいる。

## 地方分権の進展

大きな政府から小さな政府への移行と共に行政機能の地方分権が進められている。現在、基礎的自治体では、公共サービスの企画立案、実施、事業評価の各段階において住民参加を進めようとする動きが活性化している。

## 行政プロセスに対する評価・モニター

これまで行政（エージェント）が納税者（プリンシパル）に代わって供給者を規制し、納税者の便益を高めるというシステムがとられてきた。行政（エージェント）との間に情報の非対称性がある場合には、納税者（プリンシパル）自らが、行政と供給者の関係を直接に評価・モニターしようとする。



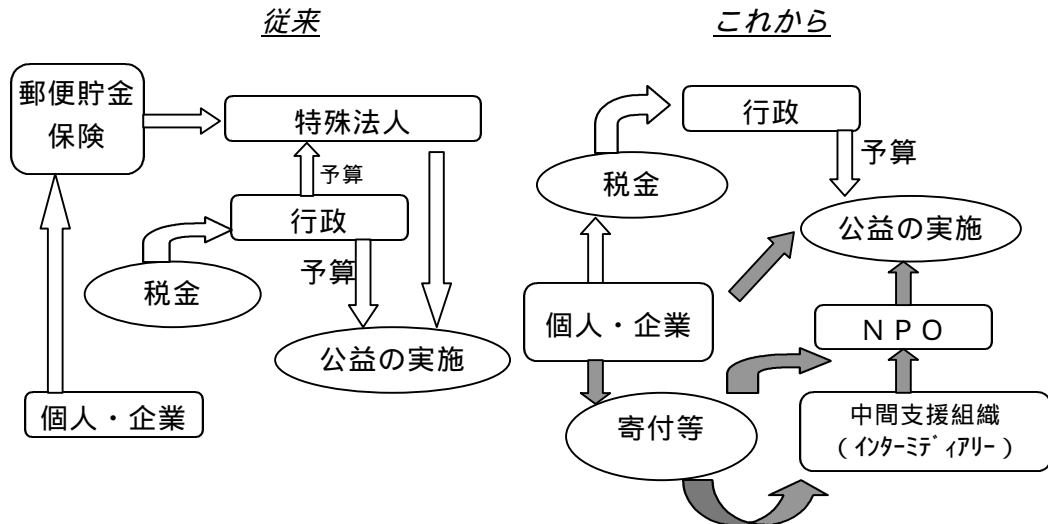
（出典：NPO 部会 2002）

こうした中、NPOは、住民の意見や提案を集約して政策提言を行い、公共サービスをも担える事業体として成長しつつある。行政は、このようなNPOと協働を進めつつあり、また、個人にとっても、納税者の立場や受益者の立場から、政策の企画立案、事業の実施・評価に関与するNPOへの期待は大きくなりつつある。公共事業に就いては今後NPOと地域住民のボランティア活動がコスト削減し、補助金頼みの政府資金を当てにする気風が消え、自立型自治体、自律型小さな国家形成が行われていくであろう。

## （２）誰が「新しい公益」を支えるのか？

これまで、個人や企業が行政に税金を納め、行政が集めた税金を予算配分することにより公益を実施してきた。今後、国、地方双方での行政改革が進むことにより、官民の役割が見直され、行政の役割はルールメイキングやモニタリング等による公益性の確保や引き続き求められる一部のユニバーサルサービスの提供等の役割が中心となり、行政の公益の実施領域を縮小させる一方で、個人や企業が自ら或いはNPOを通じて公益を実施する自律型地方自治体が誕生し、全国的にこれを見習い各地に広がってこととなる。

## 誰が公益を支えるのか？



( 出典 : NPO 部会 2002 )

その際、自発性や利他精神に基づく寄付金が、個人、企業、NPOの公益活動を資金面で支える上で重要となる。NPO等による公益活動による寄付金を増やす上で、税制面での優遇措置、寄付促進のためのインセンティブが重要になると考えられる。寄付金の一定割合を納税額から控除することにより、個人や企業は、税金を納めて行政を通じて公益を実現するか、寄付等を通じてNPOを活用して公益を実現するか、選択できるようになる。

他方、従来行政が担ってきた公益を民間企業と並んでNPOが担う場合には、行政、受益者、寄付者等NPOにとってのステークホルダーに対して、継続的・安定的に事業を実施する責任、組織の意思決定に関するガバナンス、公正かつ透明な会計処理等が求められる。これらの事項に関する情報公開と事業の成果に関する評価を徹底することにより、新たな公益の担い手に対する社会の信頼度を高めることが必要である。

また、「新しい公益」は、縦割り行政による一元的判断から個人による多元的な価値判断に基づいて判断されるべきものである。そのため、「新しい公益」に関する評価、情報公開と共に、「新しい公益」をめぐるコミュニケーションが重要な要素になってくると考えられる。特に行政とNPOとの対等なパートナーシップを実現する上で双方向のコミュニケーションが不可欠と考えられる。

なお、日本においても、時代や地域によって、個人が自ら公益を担う「新しい公益」の考え方やNPO的な風土が存在する。

(参考)日本のNPO的風土

- ・伝統的風土
  - 座(都市)・観進(ボランティア活動)[鎌倉時代]
  - 町衆(都市)・惣(農村)[室町時代、安土桃山時代]
  - 結・講[江戸時代]
- ・宗教を中核とした生活環境
  - 神社、仏閣、寺院      欧米における協会コミュニティ
- ・生活空間的風土
  - 長屋、集合住宅
  - 農村社会(集落)

(出所:NPO 部会 2002 年)

### 3 - 6 「新たな経済主体」としてのNPO

#### (1) NPOの特性

今後、官民の役割分担の見直しにより、公共サービスが行政から民間に委ねられていく過程で、企業とNPOは、「新たな公益」の担い手として競合関係に立つこととなる。現在は、組織、事業体としての成熟度から企業が圧倒的に優位な立場にある。

しかし、NPOは既存の組織になる特性を持ち、コミュニケーションの双方向化、サービス経済化の進展( )等を背景に、その特性を企業に対する優位性として発揮する可能性がある。( )参考:NPOが役割を拡大する背景

#### コミュニケーションの双方向化

IT化の進展に伴い、ネットワークによる連携やホームページ、電子メール等を利用した双方向のコミュニケーションが容易になっている。このため、既存組織やマスコミを媒介せずに個人の考え方を情報発信し、地理的な制約を超えて共通の価値観を有する者同士が、バーチャルなコミュニティを形成することが可能となっている。また、異業種間の情報交流が新たなネットワークに情報を発信する機会が増してくる。

#### サービス経済化の発展

人々の所得水準が上がり、欲求水準も高まってくると、相対的にモノよりもサービス、特に人の間で交わされるヒューマンサービスへのニーズが高まってくる。サービスの供給者と需要者の関係は双方向であり、両者の境目、領域設定がモノづくりよりも曖昧で複雑となる。

#### 多彩な人材のネットワーク

経済社会がキャッチアップ型からフロンランナー型へ変化すると考えられる。組織がIT ネットにより、個人情報尊重されて、個人の持つネットワークが強みとなり、垂直ヒエラルキー型よりも水平ネットワーク型の組織が有効に機能する IT の変化はこれまでに以上に意思決定もスピード化され、情報が速く行き交う交流は時代の変化をいち早くキャッチし、他に先んじて先手必勝が市場の獲得になる。

水平ネットワーク型の組織であるNPOにおいては、多様な価値観を持つ人材が接触し



て知恵と情報が交換されることにより、新たな社会サービスや商品の企画提案が活発に行われる苗床的なプラットフォームとした機能においても優れている。

また、官庁や株式会社のような垂直ヒエラルキー型組織の強い組織に対し、水平ネットワーク型組織のNPOの結合は緩やかな組織に留まり、市場ニーズや技術の変化に応じて事業の内容や構成を柔軟に変更できる強みを持つ。また関与する人材の出入りが自由に行われるため転職や雇用流動化を促進する機能において優れている。

#### 個人の自発性と自己実現性

個人の能力を引き出す手法において、経済的動機から自発性・自己実現性の重視へ変化。自己実現を目指すには、組織の中で、管理職という階層を登り責任と権利とのトレードオフが存在し非常に困難であった。

個人の価値観が多様化する現代は、経済的な動機や利潤動機よりも自分のやりたいことをやる、従業者にやりたい事をやらせる、自発性と自己実現を重視した環境によって、むしろ労働生産性や提供するサービスの質の向上につながる面もあると考えられる。このため、従業者の自発性と自己実現を重視することを行動原理とするNPOは、非営利かつ低コストでありながら、質の高いサービスを提供する可能性がある。

#### 利用者の視点に立脚（場合によって需要者が供給者に転換）

行政が抱える問題に解決策にNPOの役割は大きいものがある。例えば、個人、家庭、地域の抱えるさまざまな悩みや課題に対し、企業や行政では問題解決に必要なサービスを提供できない場合が多くなっている。そこで、ニッチ産業の欠落している社会サービスの隙間を埋めることができる利点がある。これを必要とする者がグループ化し、正に利用者の視点からサービスを供給する者に転じる事例が各地域で生じている。

高齢者介護、子育て支援、障害者支援等、需要者と供給者の境目が曖昧なサービス分野において、利用者のきめ細やかなニーズを熟知する者が、我が身の境遇を振り返り、何とかしてあげたいという一心からサービス供給者に転じる。従来のサービス供給者である企業や行政が真似できない手厚い形でサービスが提供される。

#### 地域に根ざした信頼関係

現在宇多津町のNPO法人が製造販売委託業務と道の駅に大きな期待を寄せて、営業販売を目指している。指導の依頼を受けているが、サービスではできない運営経費の問題がある。しかし、サービス提供型のNPOの場合、サービスの受け手と出し手が同じ地域に住む住民であることが多いが、互いが顔の見える関係にあるため、画一的ではない、満足度の高いサービスの提供が期待できる。同じ地域に住んでいることから需要者と供給者の間に目に見えない信頼関係が生まれ、こうした信頼関係が様々な形の支援を得る際の調整コスト、取引コストを引き下げるものと考えられる。

一方、保育所新設を希望するNPO法人が相談乗ってほしいとの依頼がある。現在検討準備中である。こうした、ネットワークが信頼関係となり、人脈が広がる。

#### 中立性に基づく調整・連携促進

企業共通の新しい課題でありながら、同じ分野で競争関係にある企業同士が新たな市場に関するルールや標準の設定について中立的な立場で検討することは容易ではない。こうした場合に、中立性を有する機関としてNPOを設立し、利害の異なる企業や行政機関の意見を総合的に調整し、組織の壁を超えて競争状況下にある企業の協調連携を促進することが期待できる。

## (2) NPOと営利企業関係

以上に揚げた特性は、今後の地域経済社会、取り分け地方の過疎化が進展する地域においても営利企業にとっても重要となる要素である。株主、従業員、顧客、地域社会等の多様なステークホルダーから信頼を得る上で、営利企業はNPOの特性に学び、個人の価値観が多様化する中では、消費者の顧客満足、サービス充填の必要があると考えられる。

他方、NPOも企業のマネジメントに学ぶべき点が多いと考えられる。NPOは、未だ立ち上がり期にある組織形態であるため、資金的基盤、人的基盤、組織マネジメントが十分に確立されていない。また、事業の継続拡大に伴い、リスク管理も重要となってくる。ビジネスプランを起業より安く提供し、小回りの効く最小で最大の効果を生む結果があれば、行政にプラン提出し、合同で取り組む方向が望ましい。企業の進出できないニッチ分野がNPOの活躍市場と考える。

事業活動を行う上で様々な法人形態の選択肢がある中で、新たな選択肢として非営利性・公益性を特色とするNPOという形態を選ぶことが可能となった。これまで、有限会社、協同組合という形態で公益性のある事業を行ってきた者もNPOという形態を選択できるようになった。

受益者から対価を得てサービスを提供する事業型NPOは、利潤追求を目的とせず、利潤を分配しない点を除けば、営利企業と同種の事業を営む場合がある。このため、NPOにおいても営利企業と同等の参入機会を与え、事業環境のイコールフットイングを図る必要があると考えられる。

NPO 法人かがわニュービジネス・サポート協会は平成13年10月5日設立総会を開き、理事9名、監査役1名の10名で構成される。同年12月26日香川県より承認を得る。

また、「四国エンジェルズ・フォーラム in かがわ」を12月開催し、4件のビジネスプランのプレゼンテーションを行った。目的は「街づくり」による地域経済活性化を図る。街づくり・人づくりから起業家支援としてのインキュベーターの役割を演じる。つまり、「シーズをニーズに」と題して、起業の種を投資家、ベンチャーキャピタルに紹介する仲人役である。ここにプラットフォームとしての地域経済活性化を図り、目利きの存在も兼ねた香川発全国展開起業を育成する。なお、3社は資金提供者が五百万円から八千万円と投資の申し出があり、順調に成長しつつある。

(注：本章は「NPO 部会の資料 2002」を参考に加筆、編集した)

### 第3部 地域産業振興策としての起業化

#### 第4章 地域産業振興のための産業クラスター（一般論）

##### 4-1：昨年より、内閣府・経済産業省が中心になって経済活性化を全国的に推進

平成14年2月内閣府、四国経済産業局主催「四国産学官連携サミット」に始まり、「産学官連携推進委員会」が発足し、全国1,000社の起業創造を目標数値と掲げ、3年間に達成するという創業支援体制がスタートしたのである。そのうち四国は弘法大師空海の足跡にちなみ88ヶ所の語呂で88社の予定が、後に100社事業創出が目標となった。

このため、産学官、経済同友会、地域企業の連携が求められている。多様な政策を総合的かつ効果的に投入することにより、地域クラスターとして、大学等の公的研究機関と企業との間や、企業同士の連携によるイノベーションを通じて、リアル（既存製品・事業）とIT（Information Technology）の結びつきやリアルとリアルの既存製品同士の結合による新製品の新たな価値創造が新事業・新産業の創出が連鎖的に生じるシステムの形成を進めつつ、以下の施策を展開するものである。

##### 地域クラスターについて

各地域において、産学官の広域的な人的ネットワークを形成し、そのネットワークの中で、自らが異業種・関連業種との連携を促進し、ネットワークを展開することによるクラスター集積を生む場合がある。一方、国が実用化技術開発等の支援策を総合的効果的に投入し、これにより「産業クラスター」の形成を目指す方法もある。地域に位置付けられた自己の大学等の公的研究機関を各都市に設置し、連鎖的な技術革新が生じる世界に通用する最高水準の「知的クラスター」「技術クラスター」の構築を地域のイニシアティブのもとで促進させる。

##### 地域における技術開発の強化

産学官連携により技術開発支援（大学と企業とのマッチング方式による研究開発、産学官共同のコンソーシアム方式）

##### 4-1-1 香川の取り組み事例について

地域経済の活性化と起業支援のシーズを支援することに関心が高まっている香川県の取り組みについて

香川大学農学部（何森教授）稀少糖研究が、2002年2月内閣府による産学官サミッ

トの折、国務大臣の目利きによる国家プロジェクトに推薦された。後に、香川県による糖質バイオ研究センターが香川大学医学部平島正臣教授、奥村教授らと共に設立される運びとなっている。

NPO 法人かがわニュービジネス・サポート協会が 2001 年 12 月 13 日行なったフォーラムの当日プレゼンテーション発表者である香川大学工学部垂水教授による「携帯端末地図情報」開発が、同じく産学官連携サミットにおいて高く評価され、香川県内企業家ら 20 社（香川証券、加ト吉、百十四銀行、香川銀行など）が合計 6,000 万円の投資を行った（日経新聞記事）。官の存在が大きく目利きとしてクローズアップされた。

企業の実用化技術開発支援

具体的な支援、国家プロジェクトが動き始めている。

大学発ベンチャーの育成

ベンチャー育成施設（大学連携型インキュベート・システム）

起業家、イノベーション人材等の育成事業

ベンチャービジネス・ラボラトリーの整備

産学官連携のための支援体制の整備

産学官交流を促進する人材の養成・派遣（コーディネーター、アドバイザー、インキュベーション・マネジャー、目利き人材等）

技術移転機関（四国 TLO）、地域共同センターの機能強化

産学官連携サミットの開催

全国の大学等と企業トップが一堂に会するサミット開催（全国 8 ブロックに展開）

地域ごとの産学官サミットも連動して開催

#### 4 - 2 地域科学技術の振興等による地域産業の再生（政府の方針）

緊急対応プログラム（産業省経済対策閣僚会議：H13 年 12 月 14 日）が以下のように示された。

構造改革のための社会資本の整備、科学技術・教育・IT の推進による成長フロンティアの拡大、IT・ライフサイエンス等の分野において、産学官連携の研究開発施設やベンチャー企業育成施設を整備することにより、民間投資の誘発と市場の創出に直結した最先端の研究開発を推進する。改革先行プログラム（経済対策閣僚会議：平成 13 年 10 月 26 日）構造改革を加速するために特に緊急性の高い施策である。

#### 4 - 3 産学官連携による地域科学技術振興を通じた地域経済再生のためのイノベーション・新産業の創出

地域における大学等の研究機関、地方自治体、企業等の産学官連携による共同研究・技術開発の推進等の地域科学技術振興

「科学技術」を軸として、地域経済を支えるイノベーション・新産業の創出を図るため、地域における大学等の研究機関、地方自治体、企業等の産学官連携による共同研究・技術開発を推進するとともに産学官連携の共同研究・技術開発に資する施設・設備を整備する。

総理所信表明（抄）（平成 13 年 9 月、雇用不安の払拭）

新しい市場や産業による雇用を創出するために大学機能の強化、地域経済における産学官連携による科学技術の振興などを推進する。

年間 18 万人にとどまる開業・創業を 5 年間で倍増する。雇用を拡大し、産業活力を創出していくために全国各地で創業や中小企業の経営革新が行われるよう適切な施策を講じていく。中小企業の資金調達の手段を多様化するとともに、人づくりや技術開発などの支援策を強化する。

産業構造改革・雇用対策本部、総合雇用対策（平沼プラン）（抄）（平成 13 年 9 月 20 日雇用の受け皿と開業創業倍増プログラムの実現では、開業創業を 5 年で倍増し（現在 18 万社/年）市場創造の源となるよう、資金面、人材面等の環境整備を進めるとともに、中小企業の経営革新を強力に支援する。また、地域再生産業集積（産業クラスター）計画を推進し、世界に通用する新事業が展開される産業集積を形成する。さらに、技術革新による新事業の創出（イノベーションの促進）および大学発ベンチャーの創出（イノベーションの促進）を図る。

#### 4 - 4 なぜ産業集積が問題なのか

##### 4 - 4 - 1 ．産業集積と全国展開企業への選択と集中サポート戦略

早稲田大学の松田修一教授はベンチャー企業を「成長意欲の強いリーダーに率いられた若い企業で、商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらには国際性をもった企業」と定義している。このような意欲と大きな夢を持った、できる人にだけ投資する。これが「選択と集中」である。今年 4 月に発表された地域経済活性化地域プロジェクトで経済産業省が支援する 19 プロジェクトに約 3,000 社が全国で選択される事になっているが、新産業創造支援に 3000 社認定は多すぎないか。成果を考える支援策ならば、多くて全体で 300 社、各県約 5 ～ 6 社に特化し、融資額は 1 億 ～ 3 億の資金助成し、「選択と集中」を図る。その例として、ドイツの地域クラスター創出政策を日本も見習っても良いのではないか。

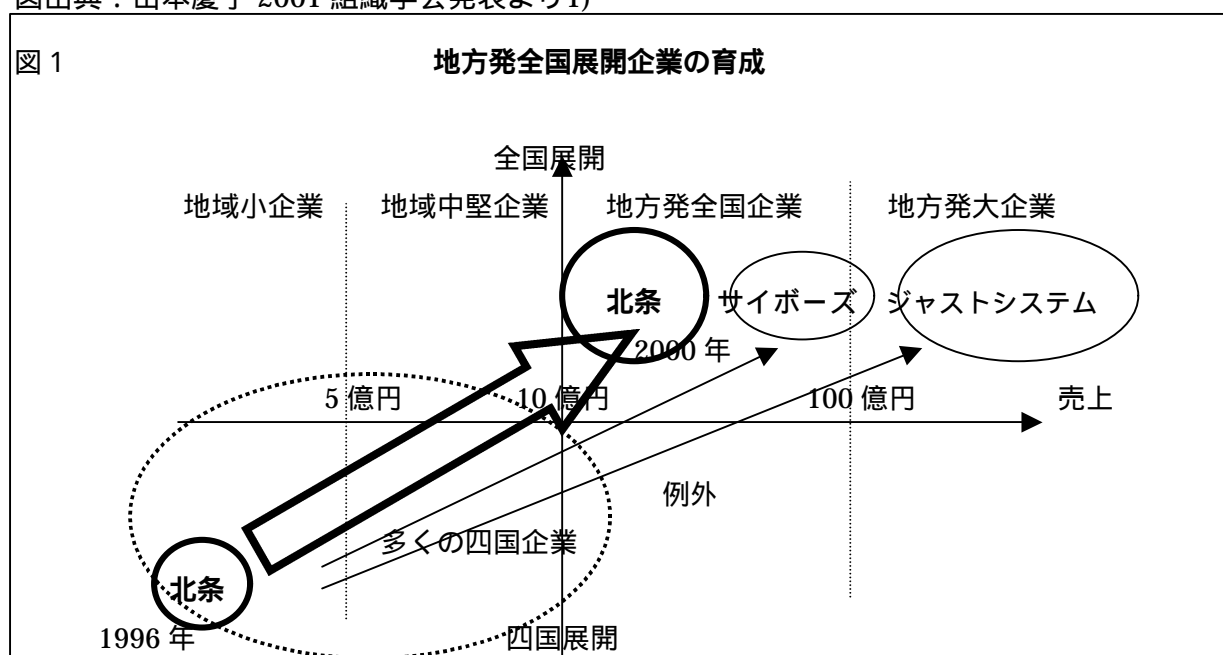
ドイツでは例えばバイオ産業育成に焦点をあて、ベンチャー創出の為にバイオレギオ

に競争原理を導入し、一年半かけての競争で選ばれた有望3地域の中に5年間、毎年5千万マルク（約28億円）という国の巨額の補助金と、地方の自主性と特性を活かしなが  
ら育て上げモデル地域を構築し、戦略的産業創造の拠点となるクラスター造りが戦略  
的に行われた。ドイツにバイオベンチャー育成の重点3地域のモデルができあが  
ると、他の地域がそれを学び模倣し全国に広がって行く。多くのバイオベンチャーが創  
出され、昨年英国を抜き欧州一のバイオ産業国になった。これは日本的な浅く広くの  
ばらまきではなく、選ばれた地域のみへの集中育成策である。

#### 4 - 4 - 2 地方発の全国展開企業の事例

全国展開する四国発企業としてサイボーズ、ハウジングショッパーズ北条、技研工  
業、福助工業などが上げられるが、これらの中でも創業70余年の高知県の建築工具等  
卸売企業であるハウジングショッパーズ北条は興味深い。地域小規模経営から数年前  
に全国を商圈とした通販に業態転換を図り、特異なカタログによる全国の顧客取りこ  
みに成功し、ハウジングショッパーズ北条は日商1000万円、すなわち年商30億を目  
指す伸びを近い将来実現できるとするなど、ニッチ企業の可能性を最大限発揮し、他  
社にない強みを持っている。iモード携帯電話等でのインターネット接続が進む中で、  
ハウジングショッパーズ北条も近い将来はインターネット取引の導入によって更なる  
発展が期待される。ジャストシステムやサイボーズのような情報産業の急速な全国展  
開は例外としても、ハウジングショッパーズ北条のように、情報化社会において地域  
企業を全国展開させる事が大きなチャンスである。（図1）

図出典：山本慶子 2001 組織学会発表より<sup>1)</sup>



産業集積の代表的な例として、世界的にも名高い地域である。産業集積とは、一つの比較的狭い地域に相互の関連の深い多くの企業が集積している状態をさす。関連のあり方は、同一業種（つまり競争相手）あるいは生産工程上の川上川下の関連であったり、さまざまである。その集合体としての集積が、全体として個々の企業の単純和を越えた効果・機能をもっている。

このドイツの地域をはじめとして、そうした産業集積の例は多い。イタリアでは、各地にさまざまな産業の産地がある。中部イタリアのプラトーでは毛織物の集積、ボローニャには自動包装機生産を中心とする何千もの中小企業の集積があり、北イタリアのレッコ地域には工作機械を中心とする金属加工の集積がある。アメリカでも、ガーマント・ディストリクト「衣服地帯」と呼ばれる集積がマンハッタンの真ん中にあり、ボストン近郊には「128号線地区」と呼ばれるコンピュータ・通信を中心とする集積がある。

このドイツの地域をはじめとして、そうした産業集積の例は多い。

日本国内でいえば、大田区やよく似た金属の加工集積では、東大阪市が有名な例である。または繊維の集積では、石川の合繊、泉州の綿、尾州の毛織物、それぞれの産地であり、家庭電気製品・パソコンの流通の集積では、東京の秋葉原が有名である。

いずれも、狭い地域の中に巨大な数の企業が集まることによって、なにかが変化し隣接するなにかが起きていき、集積に結びつく。しかも集積は、一旦始まれば、祭りに良く出る縁日の屋台とは違い一時的なもの一過性の集まりではなくなる。

集積として長い歴史を持ちそこに何がしかの意義を見出す役割をもって継続していくことが多い。「産業集積というクラスター作り」<sup>2)</sup>の中で、何が起きているのか。また、そこに存在する役割は何か。どのような分業が行われているのか。なぜ集積して相互間の役割を担うことが必要なのか。どのような論理で集積の果たす役割やメリットが生まれているのか。また、地域間に特化した場合の集積は継続するのか。できない場合は何が問題なのか。

#### 4 4 - 3 産業集積における役割

産業集積は、ある地域における多数の企業の密集、クラスターという点がキーワードになる。地域集積論を論じるならば、アメリカシリコンバレーが日本においても代表的である。わが国がシリコンバレーを手本に取り組み日米間の企業システムをブレンド化した折衷案が採択されると成功事例が発生すると言えば、決してそうではない。国民的文化が大きな相違点でもある。大学誘致を田舎の田園の中にし、大学と地域間の技術提供が進み、地域が応援するという自然発生的な広がりがあった。そこに大学と地域の中小企業が相互官の共存共栄を図っていった経緯がある。そこに隣接関連企業が産業集積と育っていったのである。わが国は余りにも官主導が長く続き指導

を行い、企業独自の世界的進出が遅れた政策的要因がある。

地域経済の問題は、東京一極集中から発信される情報源に問題があると議論される場合がある。東京への一極集中は、政策的な仕組みから政府の利便性を根底に情報発信が行なわれており、財源とも言うべき資源配分の分割など規制の中で企業問題は進展していった。

IT 化が進む中では、行政の地方分権化が今後の地方経済の振興に大きな課題を投げかけるものと見る。地域における産業発展の大きなプロジェクトが、地方での産業集積の振興の起爆剤になる。

地域における産業集積は、各地域間の経営資源の問題も発生するが、これまでは中央が他の大企業の産業に対する中小企業の下請企業システムがわが国の産業集積を作り上げてきた過去の経過が存在する。産業集積は、そうした大都市圏で巨大な規模の大手メーカーのもと危機感を持たずに安閑と過ごしてきた時代背景も高度経済成長の元ではあり得た。

ここで、大都市以外の地方での産業集積の発展は、ごく一部の限られた中小企業もつ既得権の親子関係会社、または系列会社といった企業間にとって望ましい方向にあった。

一方、時代の変遷はこうした関係を問い直す時期を迎えている。産業集積の IT 化は、時間・距離・コストを限りなくゼロベースに持ち込む IT の利便性を、最大限発揮する企業間の競争武器でもある。上手に対応できる企業との差異は、企業存続を果たすか否かの明暗の部分でもある。系列関連企業の分野と新たな起業する新規事業分野が異業種間で連携しあう型の産業集積が新たな価値創造につながり、これからのわが国の地方における産業活性化を導き出すと考える。

これは、企業が自立型の方向にあり、本来問われてきた資本主義社会の根幹を問い直す絶好の時期とも言える。

地域における中小企業の問題点は、グローバルな経済の中で日本の中小企業がいかに生きていくか、産業の空洞化現象を引き起こしている現状を踏まえながら、活躍の場をどのように求めていくのか、という問題に直面する。中小企業の存在は企業全体の 9 割以上を占めている。こうした日本における産業発展の基盤にあったことは、疑う余地の無いところである。経済のグローバル化、さらには日本の産業の生産現場がアジア地域にシフトするなか、世界の発展とどのようにして位置づけられていくのか。これまでインターネットの経験がない例えば、東大阪市の部品工場がホームページを立ち上げて自社製品を紹介する。グローバル社会の海外移転のみならず、注文がメールで届く時代に参入してきている。

産業集積が現代の我が国の産業に与える意義がある。これまで 19 プロジェクトによる地域経済活性化を経済産業省が支援してきた「新産業創造法」に基づく支援体制である。



ここでも、議論の根底にはグローバル化する経済がある。企業の事業のネットワークが世界展開（とくにアジア展開）していくにつれて、わが国が企業の事業基地（とくに生産基地）の立地として、東アジアの国々との国際立地競争にさらされている。

その競争にわが国が果たす役割は、産業の空洞化を止め、内需拡大に努め、冷え切った消費の活性化を喚起させる機能を果たすことになる。ここでの産業集積として経済的機能を果たし、地域活性化が今後の日本の新産業創造に結びつき、新たな価値創造へ進展となれば集積の意義は大きいものがある。

#### 4 - 4 - 4 産業集積の発生と持続可能な環境

自立的発生と持続可能な連携、さらに、これを確立維持管理するためのキーマンの存在が大きな役割を果たすことになる。

シーズ・資源の存在や新たなニーズを求めてシーズ発掘を行い、リアルとリアルの連携による既存の技術が新しい価値を生む場合がある。これまで伝統的な技術蓄積の存在、自在の容貌に合わせた価値観の変化から必要とされる需要喚起などがある。

香川の場合は、たとえば、加ト吉が創業者であり、新規事業へのベンチャー起業家としても知られている。乾物卸業から水産加工業、さらには冷凍食品分野において大きな成功を収めている。これにたいする周辺の企業が下請的位置づけから脱却しない依存度の高さがあったこともいえる。業態転換は時代の変化にうまく対応しつつ、消費者需要に合わせて先を読む力が働いている。

ただ香川の場合は大手企業が存在せず関連企業が個々に点在している。全国の例をあげると石川の合繊産地、絹織物の伝統的技術が存在したこの地域へ、合繊メーカーが戦後生まれた新しい合成繊維の染色や織物の担当業者を求めてやってきたのが原点といえる。秋葉原の場合、東京の都心に大きな空き地に露天商が集まり徐々に集積の規模が広がりを見せてきたといえる。

しかし、産業集積を論理的に考える場合、集積の持続可能な継続がなしうるか否かについて考察する。いったん集積が発生するとアメーバーのごとくなぜ拡大していくのか、そこには、当然これまで培ってきた技術と歴史が存在する。技術の蓄積による熟練職能者の伝承的な試みもある。しかし、「小さい企業が集積した」場合は相互間の関係・連携が次へのステップにつながり規模の拡大に発展する。収益性が高く、「産業基盤が存続していく過程で隙間産業が自然と発生」する。これが、「中小企業の集積」になる。つまり、互いに必要とする関係を持ち、共存共栄を図ることになるのである。そこに信頼関係と継続性が生まれるのである。

わが国の産業集積に欠かせない「隙間産業」が部品と部品の接着剤のようなものとして存在する。企業の存続にも同様のことが起きている。

香川は「ニッチトップ」として元気にがんばっている代表的な県といえる。しかし、

大手企業が存在しない香川において、企業誘致は今後の大きな課題といえる。

隙間を埋める機動力を備えた企業群は他県に比べ決して多くはないが、世界初の起業がある。さらに、業態転換を行い、進展している。

集積の理論体系を考えると、地理的条件とITによるインフラ整備、ナノテクの活用、さらには情報通信網の施設整備が戦略武器といえる。隣接する高知県の報スーパーハイウェイ・岡山県では情報ハイウェイとして情報通信網の整備が全国的にみて早くから取り組みが行われている。全国に先駆けた取り組みでの高知県は、国からの助成により展開し、岡山県は国の補助に依存しない自立型で情報網を整備している。そうした社会との接点こそがニッチ産業の展開に不可欠な要素と考える。

#### 海外と日本の集積形態の相違点

隙間産業からの集積が多くの問題を消化してきている。連携する小企業群の中で需要に対する供給が行われており、アメーバーのごとく柔軟に対応できる、わが国の下請産業が存在してきた。ただし、これからの下請産業は形態を変えたものになる。第一次下請けから数次の下請け産業に仕事が流れていく過程はコストに大きな負担を強いられてくる。

今後は、世界に羽ばたく下請産業がこれまでのシステムに疑問を感じ自立型の部品産業として活躍をする社会に変わってきている。そこには新規事業のダイナミックな効果が期待される。相互補完の論理がある。

この論理が柔軟に補完しあうとき、持続可能な集積の連鎖が新しいニッチ産業を生み出してくれる。

創業は、集積の継続に大きな意味をもっている。一つには、今述べたような新しい範疇の需要に対応するためであるが、二つ目には、既存企業の廃業あるいは衰退を補完するためでもある。多くの中小企業はその創業者の人的な寿命とともに、企業の寿命が尽きることも多い。あるいは、事業に失敗して、企業の寿命が尽きるところも出てくる。そうして消え去っていく中小企業と同じような技術、同じような機能の分業単位の役割を果たす新企業が生まれてこなければ、集積全体としては維持が不可能になる。多くの創業は、じつは新しい需要への対応という形よりは、既存需要への供給の補充という形で行われることが多い。そうして創業された企業が、若いうちに新しい範疇の需要へと挑戦していくことも多いのである。

#### 4 - 5 集積のキーマン

産業集積には欠かせないキーマンの存在がある。つまり、牽引するリーダーシップであり、新規創業の事業展開においてリーダーがその企業の勝敗・明暗を決めるといっても過言ではない。技術の蓄積、調整コスト、創業に関する目利きによる将来展望の

可能性など条件に集積を可能にする要件は、キーマンに依存する。

たとえば、創業について、なぜ創業できたかを香川県インキュベートセンタ緒に入居している 20 数社のリーダーや産業集積内の実際に創業した人たちに聞いてみると、「身近な支援が出発の動機」、「業種に採算が取れないので、新規部門は撤退する」、「ベンチャーとして資金をベンチャー・キャピタルから投資を受け、自己資本と合わせて創業」するなどベンチャー創業にはハンズオン型、創業在り方、夢を追求するタイプといろいろな形の経営リーダーがいた。

#### 4 - 6 場の存在

集積が1つの「場」を形成する役割を果たしている。札幌バレイなど全国に集積群は多く存在する。場とは、人々の情報共有できる状況とコミュニケーションである。価値観の違う異業種が存在し、連携したり、結合したり、手法はいろいろある。さらにそこから異業種間の連携や、アライアンスする機能を持つ状況に展開することもある。地理的条件にもよるが、狭い範囲の交流は、自然にコミュニケーションもよくなる。ここでは、狭い地域という物理的条件が場の形成に与える反応も大きい。フェイス・ツー・フェイスの共通理解の場としての基盤を共有した地域共同体が背後に存在すれば、そこから新たな場の形成、プラットフォームとしての「場」が生まれる。

1)「組織学会発表 2002」による、山本慶子著

2)「地方産業振興と企業家精神」関 満博・一言憲之編 1996 参照

## 第5章 香川における起業の可能性

### 5-1 香川の概要

四国の経済がこれまでにない停滞を呈している現状と、香川県は国の行政機関が集積する拠点地でもある。こうした地理的条件と四国の各県の状況、さらには大企業が存在しないという四国の中でいかに産業集積が行われるかを考察する。

「日本経済は生産等において一部に回復の兆しが見られるものの、産業面では空洞化現象が見られ、個人消費や企業の動きは未だ弱い動きに留まっている（日銀短観）。このような平成不況が続く中、全国各地域の都市の活力は停滞気味の状況にある。」<sup>1)</sup>

四国地域においても、四国地域内の各都市の活力は停滞している。また、四国地域は瀬戸大橋の開通に始まり、明石海峡大橋の開通、しまなみ海道の全通をもって、本格的な本四三橋時代に突入し、さらに X ハイウェイが開通するなど、四国地域の各都市を取り巻く環境は、他地域とは比較にならないほど劇的に地殻変動ともいえる環境整備が整ってきている。変化している。こうした動きは、単に物流・商流面に止まらず、都市の役割、あり方そのものを変えてしまうインパクトを持つ可能性がある。反面、対岸の岡山、神戸、広島などとはストロー現象が起き、対策を余儀なくされている。国土庁による「21 世紀の国土グランドデザイン」においても、本格的な人口減少社会の到来により、拠点性のない脆弱な都市は衰退し、高次都市機能の集積する広域的な拠点都市が地域の発展を主導する役割を持つとされている。

こうした中、四国4県の県庁所在市は、市町村の合併問題と行政的な中枢管理機能のバランスと、人口面や経済面において県内では圧倒的な位置づけをもち、特に高松市は支店経済と呼ばれ、四国地域において県域を超えた中枢的な役割を安定的に担ってきたのである。

しかしながら、交通インフラの充実に伴う地域間交流の増加及びそれに伴う地域間競争の激化により、四国の4県は交通インフラが整備されて、香川がこれまで四国の玄関として連絡線の就航の拠点地であったが、各県分散化の傾向は著しく、交通インフラも高速バスが低料金のメリットを発揮し、需要が伸びている。特に徳島經由神戸から関西方面に人の流れが移動している。今後はさらに経済停滞がすすみ、各県の地理的条件の違いと、県都といえども拠点性が低下、他の広域経済圏に吸収される危険性を常に孕んでいる。

こうした問題意識のもとで、4県都の中枢管理機能、拠点性を検証し、四国地域全体が進むべき方向性について検討を行っている。なお、ここでいう県都の中枢管理機能として、地域的経済循環の結節センターとしての役割、または大都市が持つ全国的中枢管

理機能の中継的拠点の意味する。永井誠一・宮地治（1967 年）によれば、「当該都市、及びその周辺地域の経済的・社会的活動を調査、研究、情報提供を通じて決定し、管理し、統制し、これららの活動を円滑ならしめる機能」と定義されるものである。また、「この中枢管理機能は、行政的中枢管理機能、経済的中枢管理機能、文化的中枢管理機能の 3 つに分類できるとされている」と（阿部和俊、1991 年）論じている。

ここでは、このうち経済的中枢管理機能を中心に分析を行うものとする。なお、本来は全体にわたって市ベースの統計に基づき議論を進めるべきであるが、データ制約等もあり、県ベースでの議論となる部分がある。

## 5 - 2 香川における起業の可能性

1．瀬戸大橋、明石海峡大橋、しまなみ海道の本四 3 架橋が全面完成してほぼ 1 年が経過、また本年 3 月の X ハイウェイ開通により、四国も本格的な高速交通時代に突入した。京阪神との時間距離短縮に伴い、四国内外との交流・連携が活発化する一方、物流・商流面を中心に地域間競争が激化、大手資本の四国参入、京阪神方面への高速バスによる旅客増等いわゆるストロー効果も宣伝され、四国の各都市を取り巻く環境は他地域とは比較にならないほど劇的に変化し、支店経済としてこれまで県都として中核都市を成して来た経済環境が空洞化現象になってきている。

2．そこで空洞化現象と都市の経済的な中枢管理機能を、人口の集積及び四国内外との人的交流における特徴について、人口動態及び旅客流動に関する指標を用いて調査した。その結果、4 県の人口規模では大きな差は無く、四国ブロックは分散型の都市構造で、近年、各県においても県郡への人口の集中が高まる傾向にある。さらに生産年齢人口比率も高齢化傾向にある。但し今後は、少子・高齢化の影響により生産年齢人口が低下することが予想され、拠点性の維持に楽観は許されない。

また、人口移動の状況について、四国外との人口移動については、愛媛県の転入・転出者数が最も多く、次いで香川県、徳島県、高知県と続き、各県の人口規模に比例した転入・転出が行われている。また、関西圏との交流においては予想通り、何れの県においても大阪府をはじめとする関西圏との交流が最も活発である。さらに、四国内においては、香川県を中心とした転入・転出が最も活発であり、他の 3 県から人口をある程度吸収している結果、唯一転入超過となっており、四国地域内においては、依然として香川県を中心とした人的交流が最も活発であることが確認できた。

旅客流動で見ても、香川県を基点とした交流が盛んであることが窺われる。しかし、時系列で見ると、四国各県における旅客流動は四国地域内各県に分散しつつある。特に 1985 年には徳島県、愛媛県から香川県への旅客者数は大幅な流入超過であったのに対し、1990 年代以降は流入・流出の差は縮まり、香川県の交流拠点性は相対的に

低下する傾向が明白である。このような四国地域における旅客流動の変化は、宇高連絡船の廃止、瀬戸大橋の開通、淡路・徳島道の時間的優位性により、交通の基点が岡山・神戸に移った結果と考えられる。

### 5 - 3 . 4 県の経済的な拠点性についての概要

4 県都である徳島市、高松市、松山市、高知市の各都市の経済的な拠点性を側面から概観し、都市の経済活動の 1 つの指標とし、これを表す市内総生産を例に取り、各県都の経済的な拠点性について分析した。それによると、四国の経済活動は 4 県都に集中し、特に卸・小売業をはじめとする第 3 次産業の集積が高いことが確認された。また、時系列で見ると、高知市以外の 3 県都の集中率は、概ね横這い、またはやや高い傾向にある一方、過去において最も集中の度合いが進んでいた高知市では、周辺市町村への分散が見られ他県都並となっている。

第 2 点目には、都市の経済活動の中核を担う民営事業所の集積から、四国地域における 4 県都の経済的な中枢管理機能を分析した。民営事業所のうちの会社を地元企業、県外企業等本店所在地別に分類するなどして分析した結果、現在でも香川県において最も県外企業が多く立地している。このことから、香川県は四国の経済活動において拠点としての機能を果たしていると言える。一方で時系列から見ると、他 3 県においても支店の展開が急速に進んでおり、四国地域の拠点性は中期的には香川県から徐々に分散化している。なお、このように高松市が支店経済と呼ばれ、拠点としての役割を担ってきたのは、宇高連絡船時代に培った四国の窓口としての交通利便性と、国の出先機関などの行政的な中枢管理機能の集積によるものと推察される。

また、統計データ上では確認できなかったが、拠点性維持の観点から今後大きな問題点として以下の 2 点が指摘できる。交通インフラの利便性の向上に伴う経営の効率化、リストラ、管理部門の再編等により、中国支店と四国支店を統合し、四国支店を閉鎖する動きが近年加速度的に行われている。また、支店は残すものの、管理部門等中枢管理機能を中国、関西等に引き上げ、営業部門のみを四国に残すという空洞化現象が見られる点、である。これらの動きが本格化した場合、県都の拠点性が低下し、都市の地盤沈下を招く恐れがある。各県都にとっては、魅力ある都市づくり等拠点性を維持するための方策が不可欠となる。

第 3 点目には、商業の中核を担う卸売業を取り上げ、その集積度合いを見ることによって、四国地域における 4 県都の商業における拠点性を分析した。その結果、4 県都の卸売業は、卸売販売で見ると、最も低い松山市でも 50%を超え、最も高い高松市では 80%を超えており、いずれの県都も県全体に占める割合が大きい。

また、県別の仕入・販売状況を見ると、何れの県においても自県内からの仕入れが多いものの、東京都、大阪府等の地域外から香川県を經由して商品を仕入れ、それらを四

国内の各県へと販売していく様子が窺われる。このことから、香川県が四国地域において一次卸の役割を担っており、四国地域の卸売業において中心的な役割を担っている。

しかし、時系列で見ると、高松市の商店数、従業員数、年間販売額の四国地域に占めるシェアは減少傾向にある一方、徳島市、松山市等ではその伸びが顕著であり、高松市を経由せず独自に地域外から仕入を行う動きが活発であるなど、四国地域における高松市の卸売業に関する拠点性が相対的に低下する傾向がある。なお、県内における県都への集中率は、年間販売額について見ると、徳島市、松山市が高まっている反面、従来比率の高かった高松市、高知市は低下傾向にあり、徐々に平均化している。

#### 5 - 4 . 地域中枢都市との比較

地域ブロックの中心的な役割を担う、いわゆる「地方中枢都市」の広島市、福岡市を比較の対象に、4 県都の中枢管理機能を比較し、最後に、4 県都における都市の拠点性について検討した。今後の4 県都が進むべき方向性について提言を行った。

その結果、四国地域においては、支店経済と呼ばれている高松市も、広島市、福岡市ほどには人口並びに経済の集中が見られないことがわかった。このことは、四国地域が中国地域、九州地域のような一極集中の地域構造ではなく、分散型の構造にあることを意味している。

日本全体が平成不況から失われた10年が経過し、経済政策は特に際立った成果を生んでいない。地域においてはその活力が衰えつつあり、四国地域も例外ではない。さらに少子化・高齢化の問題、地方財政の問題など解決しなければならない問題が地域を取り巻いている。このような状況下で、国土庁による「21 世紀の国土のグランドデザイン」においては、交流と地域連携による地域づくりが重視されている。これは、今後の地方財政制約等の問題から、限られた人的、経済的資源や様々なインフラを効率的に活用するための、行政区分にとらわれない地域の交流と連携を意味している。四国地域においてもこうした交流と連携による地域づくりが喫緊の課題として注目されており、今年初めには4 県知事が一堂に会した「四国サミット」が開催され、県域を越えた交流・連携について議論される等、こうした地域づくりの機運が盛り上がっている。

これまで見てきたように四国4 県都はX ハイウェイの開通に伴い、ある程度の都市規模、都市基盤を有する県都同士が相互に2 時間程度で結合されるという、全国的に他に例がないほど地域連携には絶好の位置関係にある。加えて本章で考察したように、四国地域は分散型の地域構造にあり、都市間の交流・連携を行うための基礎的条件を十分に備えた地域といえよう。このように交流・連携が行いやすい環境にある四国地域においては、それぞれの都市が有するポテンシャルを把握した上で、それぞれの優位性を生かした魅力ある都市づくりが必要となる。既に取り組みされているものもあり、各県都の優位性はこの限りではないが、4 県都の都市づくりについて幾つかの方向性を示せば以下

の通りとなろう。

- ・徳島市 …… 関西経済圏と明石大橋架橋との近接性を生かした、流通交通のインフラなど関西マーケットの情報収集拠点化及びベンチャー企業支援などに代表される新規事業育成の一層の強化。
- ・高松市 …… 事業所の集積を生かした支店経済としての機能の維持・強化。反面、瀬戸大橋による本州へのストロー現象が進み、地盤沈下を防ぐ政策が必要である。サンポート高松や丸亀町再開発に代表されるまちづくりの強化。
- ・松山市 …… 文化的、観光立地が優位性を持つ、既存の国際会議場・文化施設等を活かした国際コンベンション都市化、道後温泉等の観光資源を生かした観光都市としての活性化。
- ・高知市 …… 三橋が副次的に効果をもたらす、高知は太平洋に面する立地メリット、X ハイウェイへの近接性などから、全国的に情報スーパーハイウェイ高知新港を四国全体で活用することによる国際物流拠点化。高知の馬路村など過疎を強みに変える自然食志向、観光などがヒット商品に変わる。“モネの庭園” “四万十川” 等多くの観光資源を活かした人的集積役割の強化。

以上のような4県都それぞれの都市づくり、4県都の結びつきをより強化するための具体的な取り組みとしては、以下のようなものが挙げられる。

- (1) JR が推進する各県間を結ぶ大量高速輸送手段の導入(フリーゲージトレイン等)
- (2) 国際会議、メッセ等コンベンションの共同誘致(周遊型の国際会議等)
- (3) 共同のポートセールス等による国際コンテナ航路の共同誘致
- (4) テーマ性を持った4県による観光周遊ルートの確立、PR

こうした具体的な取り組みの一層の強化により、4県がそれぞれの強みを生かし、相互補完しあい、全国的にも地域連携の結合しにくい地域性であるが、今後は先導的なモデルとして四国全体のポテンシャルが一層向上していくように展開を期待したい。

## 5 - 5 各大学間の取り組みと連携についての共同研究の状況と進展

経済活性化と地域の大学による産学官連携の取り組みは近年特に強化されている。平成14年2月、内閣府、産業経済省主催の全国8ブロックにおいて開催され、四国では「四国産学官連携シンポジウム」による100創出が目標となっている。共同研究、受託研究についてみると、近年の実績は次のとおりである。



		各大学の共同研究実績 (単位：百万円)			
		徳島大学	愛媛大学	香川大学	高知工科大学
共同研究	平成 10 年度	38 件 (47)	29 件 (30)	34 件 (35)	6 件 (21)
	" 11 年度	38 件 (45)	45 件 (88)	30 件 (36)	7 件 (42)
	" 12 年度	74 件 (192)	49 件 (120)	33 件 (40)	10 件 (23)
受託研究	10 年	55 件 (169)	46 件 (148)	12 件 (17)	18 件 (117)
	11 年	79 件 (297)	50 件 (189)	15 件 (53)	30 件 (138)
	12 年	89 件 (520)	56 件 (250)	27 件 (107)	35 件 (157)
奨学寄附金	10 年	754 件 (633)	730 件 (568)	98 件 (10.5)	27 件 (19)
	11 年	808 件 (851)	731 件 (583)	147 件 (29.3)	36 件 (35)
	12 年	883 件 (715)	827 件 (642)	167 件 (38)	38 件 (50)
科学研究費補助金	10 年	375 件 (730)	237 件 (342)	51 件 (53)	30 件 (57)
	11 年	374 件 (898)	224 件 (495)	41 件 (63)	39 件 (61)
	12 年	386 件 (933)	239 件 (652)	66 件 (115)	32 件 (63)

(出典：各大学資料等参考)

各大学の係数比較をする前に、大学の環境や条件が少し違っているため正確に計れないことを先に提言する。組織、規模、総合大学と単科大学の差、教官の人数を考慮すると大学との相違点が鮮明である。奨学寄附金や科学研究費補助金には、学部構成の比較が大きく影響し、数次の詳細については公表していないが、愛媛大学では奨学寄附金の約 8 割が医学部によるものとのことである。同じく徳島大学医学部でも事情はほぼ同じようである。

こうした共同研究の進展と並行して各大学とも事業化のためのインキュベーション施設や、企業の寄付協力による講座・研究設備費などの充実がされている。

- 1) 高知工科大学では、12 年にインキュベーション施設として「連携研究センター」を開設している。同センターには、共同研究のための機器やレンタルラボ (開放型研究室) が整備されており、レンタルラボには平成 13 年 11 月現在で 17 教室中 16 教室に企業が入居して教官との共同研究を行っている。このほかにも、平成 11 年から設置している起業家コースにおいて、ベンチャー企業の経営者等を講師として招き、起業を目指す人材の育成も行うなど、ベンチャー企業の創出に力点を置いている。

2) 徳島大学では、ベンチャーのシーズや人材の研究育成機関として平成 7 年にサテライト・ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー(S-VBL)を設置しており、現在はナノ・テクノロジーの研究が行われている。ここでの研究成果がベンチャー企業のナイト・ライドセミコンダクターを生んでおり、今後も事業化に成果を挙げている。平成 10 年に設置されたゲノム機能研究センターは、平成 13 年 2 月から本格稼働しており、東大に続く日本で 2 番目のゲノム専門の研究施設として注目されている。

3) 香川大学では、寄附講座の創設に力をいれており、現状では「基礎地盤動力学」(平成 11 年より、穴吹工務店による)及び、「メンテナンス工学」(平成 13 年より、四国機器による)を設置しており、全国的にも類例が無く注目される。

そのほか平成 13 年 6 月には、情報発信のための「広報メディアセンター」を設置し、地元企業や市民との情報交換にも勤めている。

4) 愛媛大学では、三浦工業の協力を得て、平成 11 年には寄付金約 6 億を受けてダイオキシンの研究施設を設置している。また、平成 11 年に農学部への寄附講座「環境産業科学」を設置したほか、平成 13 年 4 月から稼働しており、今後が期待される。情報公開拠点として、「メディア開放センター」を近い将来に開設する。

このように地域に根ざした大学が地域との連携を図りつつ産業の中核をさらに進展させている。地域企業がこうした大学との産業創出することが大きな活性化の引き金になる。

各大学のリエゾンオフィスの取り組みについて

各大学のリエゾンオフィスの状況

各大学のリエゾンオフィスには、四国 TLO と連携し言わば代理店として技術移転を推進する役割を果たすことが期待されている。実際の活動状況は大学によりやや異なっている。

徳島大学では平成 11 年にリエゾンオフィスを開設しており、企業訪問や技術相談などの活動の蓄積がある。組織面でも、リエゾンオフィスの業務に専念できるスタッフを確保するべく、共同研究センター固有の業務とリエゾンオフィスの業務を分離し、スタッフも別に置く体制を取っている。

高知工科大学では平成 9 年 4 月の設立後まもなくリエゾンオフィスを開設しているが、むしろ「連携研究センター」での独自の活動が活発であり、そこでリエゾンの機能や従来型の企業と教官の共同研究の形成を行っている。

香川大学や愛媛大学では TLO の設立に合わせ、平成 13 年に共同研究センター内にリエゾンオフィスを開設したばかりであり、今後の成果は未知数である。愛媛大学では、まず大学を知ってもらうことから始めたいという方針で臨んでおり、企業の訪

問数を増やすなどして日常的なつきあいを増やすことにも重点を置いている。

組織面については、香川大学や愛媛大学では共同研究センターとリエゾンオフィスが未分化な状態であり、今後活動が進展する中で、スタッフの充実や体制面の整備も必要となろう。

#### 各大学のＴＬＯへのスタンスの相違

各大学の共同研究センター長等へのヒアリングによれば、ＴＬＯの必要性や有用性について総論では一致しているものの、期待度合いや今後の見方は大きく異なっており、各大学のリエゾン活動の状況や四国ＴＬＯに対するスタンスも異なっている。

四国ＴＬＯの設立をリードした徳島大学では、会社訪問等も含めて積極的にリエゾン活動を行い、その活動と四国ＴＬＯの活動とを結びつけて、産学連携を推進しようとしている。ＴＬＯへの譲渡相談件数も 28 件（平成 14 年 2 月現在）と多い（表 5）。

表 5 各大学から四国ＴＬＯへの技術移転状況

（単位：件、平成 14 年 2 月 6 日現在）

	徳島大学	愛媛大学	香川大学	高知工科大学
譲渡相談	28	16	15	2
特許出願前	27	14	14	1
特許出願済	1	2	1	1
譲受決定	22	7	7	0
検討中	2	5	7	1
断念	4	4	1	1
特許出願	12	4	4	0

出典：四国ＴＬＯによる。

他方、「連携研究センター」での活動が中心となっている高知工科大学では、現状の日本においては、ＴＬＯが十分機能するには技術等の蓄積が少なすぎるとの考え方もあり、どちらかと言えば従来型の産学連携に近い形、つまり個々の研究と個別の企業をマッチングすることで産学連携を推進しようとしていることもあり、ＴＬＯへの譲渡相談も 1 件にとどまっている。

香川大学では、ＴＬＯの有効性に異論はないものの、むしろ大学内にＴＬＯを持つことが有効であるという考えもある。愛媛大学は比較的中立的な立場からＴＬＯと関わっている。学部構成の違いもＴＬＯへのスタンスへの違いとなって現れている。医学部を持つ愛媛大学や徳島大学は、バイオや医薬と言った医学分野でＴＬＯへ持ち込む希望のある案件が少なからずあり、そのためＴＬＯの活動に熱心である面がある。

両大学の共同研究センター長は、四国ＴＬＯの取締役を兼任している。これに対し、高知工科大学や香川大学の場合には、工学部を中心とした産学連携活動を展開しており、医薬系中心の活動のように特に特許に重点を置いているわけではない。

前述したように、四国ＴＬＯの事業活動はその多くを各大学のリエゾンオフィスのネットワークに依存しており、各大学での取り組みにばらつきが出ることは懸念材料となる。そもそも連携型ＴＬＯであり各大学の思惑が必ずしも一致しないという組織面での弱さがある中、特に十分な成果があがらなかった場合には、四国ＴＬＯが有するポテンシャルを十分に発揮できず、中途半端な取組に終始する懸念なしとはいえない。各大学が意識的に歩調を合わせて四国ＴＬＯを支持し、その状況下でうまれた成功事例がまた次の取り組みへの呼び水となるような好循環を作り出すことが必要である。

### ( 3 ) 四国における大学発ベンチャーへの取り組み

#### 四国における大学発ベンチャーの状況

四国のベンチャー企業の代表例としては、高知工科大学の連携研究センター長を務める平木昭夫教授が設立した(株)ダイヤライト研究所があげられる。(表)。

同社はダイヤモンド薄膜による発光源の製品化を目指して、同教授と地元企業 3 社が一体となって平成 11 年 8 月に設立された。同発光源は次世代のディスプレイに適しているとされ、事業化に向けた研究開発が進められている。

徳島大学では、徳島大学教授の酒井志郎教授が設立したナイトライド・セミコンダクター(株)がある。同社はベンチャー・ビジネス・ラボラトリーで研究された窒化ガリウム系ウェハーの量産技術を目指して、平成 12 年 4 月に設立されたが、同教授は技術開発担当であり、社長には徳島ニュービジネス協議会の村本宜彦事務局長が就任することで経営面を強化している。最近では、平成 13 年には鳴門の新工場で青色発色ダイオード用の生産が開始され、海外への出荷が始まっている状況である。

表 四国における大学発ベンチャーの代表例

関連大学名	企業名	活動内容	
高知工科大学	(株)ダイヤライト研究所	設 立	平成 11 年 8 月
		研 究 者	連携研究センター長 平木昭夫教授
		事 業 主 体	平木教授と地元メーカー 3 社
		事 業 内 容	平木教授の研究成果を元に、ダイヤモンド薄膜による発光源の製品化を目指す。同発光源は高画質、省エネ、軽量、薄型が求められる次世代のディスプレイに適している。
		業 況 等	平成 12 年 11 月には製品化の鍵を握る室温での薄膜作製に世界で初めて成功。現在、事業化に向けた研究開発が進められている。
徳島大学	ナイトライド・セミコンダクター(株)	設 立	平成 12 年 4 月
		研 究 者	工学部 酒井志郎教授
		事 業 主 体	教授と現代表取締役社長が共同出資
		事 業 内 容	次世代の青紫色半導体レーザに適した半導体材料「窒化ガリウム基板」の量産を目指す。

		業 況 等	平成 13 年 4 月には、徳島県鳴門市に新たに建設された新本社工場が稼動を開始し、青色発光ダイオード用ウェハーを製造し、すでに海外に向けて出荷が開始されている。
--	--	-------	---

以上 2 社のケースは工学系のベンチャー企業であるが、開発された技術の独自性が高かったため、事業化への見通しが立てやすかった、地元企業等との密接な交流が設立の助けとなったと考えられる。

その他にも小規模ながらいくつかの大学発ベンチャーが設立されているが、大学ごとの状況は大きく異なっている。

特に起業の数が多いのは高知工科大学であり、最近までに 10 社が起業している。内容は種々様々であり、教授や学生が四国内で設立したもの、企業家コースの出身者が四国の外で設立したものなどがある。

香川大学では、工学部の垂水浩幸教授らが平成 13 年 11 月に設立した（有）スペースタグがある。次世代モバイル情報システムの事業化を目指して新ビジネスモデルを構築することとしている。

愛媛大学では、現状ではベンチャーの設立事例はないが、医薬系等の分野での研究の蓄積を活かし、今後が期待されている。

## 大学発ベンチャーについての各大学の考え方の相違

大学発ベンチャーについての四国の各大学の共同研究センター長等への面接調査によると、「現状では、研究者から起業をしようという意見は皆無である」「起業シーズはあるが特許の問題が阻害要因」という意見から、「起業のプランはあっても、資金や経営者の不足でかなり難しい」という意見、「核になる技術がきちんとしていれば、それに対して資金や人が集まってくるので、起業は特に困難ではない」という意見等、「起業する環境に十分な整備ができていない」など、見方や考え方は分かれている。ただし、すぐに起業するのか否かのタイミングの違いはあるにしても、産学連携の取り組みが進展する中で四国内大学発ベンチャー 100 社を生み出そうという認識は共通している。

起業が盛んである高知工科大学への面接聞き取り調査では、起業そのものが難しいというよりも、むしろ起業して、後どの程度実態を整えて運営し、持続するのかという点に注意を払っているという見方もあった。大学のカラーとして、起業に重点を置くことが知られていることも影響して、企業や投資家の協力も比較的得やすいとのことである。その他の大学では大学発ベンチャーへの取り組みはまだ始まったばかりであり、研究者の意識改革が進行中であるほか、資金面や経営人材面で困難を抱えている。

## 大学発ベンチャー創出のための課題

四国の各大学においてベンチャーの起業はまだ十分に展開しているとはいえないがこれまでの状況から見ると、積極的な取り組みが行われている。ベンチャーの企業に向けた潜在的な技術シーズは存在している。今後、各大学において教官等の意識改革や企業支援への取り組みが進展し、資金面や経営人材面の問題が緩和されれば、地元企業の協力を得ながら、より多くのベンチャー企業が現れうるものと考えられる。

また、全国においても同様に、四国においても、ベンチャー企業の創出のためには、大学単体の活動だけではなく、地域やTLO等の各機関が協力して、インキュベーション活動を行うことが必要である。特に四国においては、アーリーステージにおける資金調達を十分に支援する仕組みがみられず、大学や地域等が協力してこのような支援を行うファンド、エンジェル組合等を作ることが必要である。

(本章はNPO 部会資料を参考に加筆編集した)

1)「四国における県都の役割について」日本政策投資銀行四国支店

## 第3部 地域産業振興策としての起業化

### 6章 過去の例

#### 6-1 ニッチ・トップ企業の創出

香川県は大企業が存在せず、中小企業群が活躍している。特に四国の郵政省以外はすべて香川県に所轄の省庁が拠点地としている地域である。瀬戸大橋架橋が開通する以前は、四国の玄関と言われて、連絡線が本州と四国を結んでいた。

しかし、反面開発が遅れた原因の一つでもあると考える。香川は資源に恵まれており、小規模の営みではこれまで十分であった。しかし、IT化による国境のない市場戦略がこれまでの様相を一転させている。生き残るための方策は十分か。各企業はそれぞれの分野でその持っている力をそれぞれが発揮し始めている。小さな力で江會に向けた発信を可能にしている起業がある。業態転換を行った成功企業である。それらの企業に対し、「ニッチトップ」という表現を用いる。以下はそうした事例である。

< 四国の事例 >

1. 日亜化学(株)

2. ニッポン高度紙工業(株)(高知) 13,222,801 千円

電解コンデンサ紙及び電池用紙等の電器絶縁紙の製造販売

3. (株) ジャストシステム(徳島) 15,619,577 千円

コンピュータソフトの開発・販売・コンピュータネットワークによる情報サービス等

4. (株) 技研製作所(高知) 売上 6,917,104 千円

5. サイボーズ(株)(愛媛・大阪・東京)

大手家電メーカーに勤務し、2年でスピンアウトした。ソフト関連の会社を自ら設立した。問題はソフトの立上の重さにある。もっと軽いソフトを開発できると事業に踏み切った。27歳である。松山市で設立し、人材不足から大阪に進出、さらに東京で事業拡大と拠点を構えた。現在は順調に市場の拡大と売上を伸ばしている。ベンチャー成長企業である。

小が大企業にかつネット IT 社会になった。IT 脳著見である時間・距離・コストをタイムリーに活用した 21 世紀型企業である。

6. ナイトライド・セミコンダクター(産学 BV 徳島)

村本宣彦社長、独自開発した紫外線発光ダイオード(LED)をチップ、ウエハーの形で量産・出荷始めた。月産個数は五十万個。用途開発の共同研究を条件にサンプル品を他社に無料提供し、市場動向を探ってきた。その結果、製品ベースよりもチップ、ウエハーの形で供給を望む声が多く、チップなど部品の供給は業界では初めてという。

ユーザーが用途開発しやすい形を取ることで同市場をリードする日亜化学工業等に対抗しシェア拡大を目指す。構造が違うので日亜化学と特許の問題はない。今後3年後には上場を目指すという。

7. (株) ハウジングショパーズ北条(高知)

建築工具の部品・加工材を金物事業から業態転換を図り、カタログ販売による供給を全国シェアで展開し、順調な売上を伸ばしている。再三渡米し、マーケット市場を分析する中で米国の手法を学び、カタログに特許を付けて、共西町を果たしている。わが国では珍しい発想のユニークなカタログ販売による注文は、翌日配達を目指し、低コストで商品を顧客に提供している。カタログは読むだけでも興味深い雑誌と評価も高く、紙面にはいろいろ創意工夫が凝らしてある。トラック便による流通コストを削減した取り組み、注文から発注、商品到着まで短期間という顧客満足

を実現しており、業界の強みといえる。

#### < 香川の事例 >

- 1 . 加ト吉・加藤義和社長、売上 202,534,000 千円
  - 2 . セシール・正岡道行社長 132,361,796 千円
  - 3 . タダノ・多田野栄社長 58,184,000 千円
  - 4 . アオイ電子・大西通義社長 32,103,924 千円
  - 5 . 穴吹工務店・穴吹英隆社長 2,555,717 千円
  - 6 . 日プラ・敷山哲洋社長 1,502,000 千円
  - 7 . キャスコ・鎌田利彦社長 1,159,687 千円
  - 8 . ヒューテック・平田喜六社長 510,437 千円
  - 9 . 宮脇書店・宮脇富子社長 320,194 千円
- ( 出所：平成 14 年度香川経済レポートから作成 )

### 6-2 加ト吉

#### 6 - 2 - 1 . 「変化に挑戦」「天の時地の利」を生かす経営

加ト吉は創業者である現会長が一代で築き上げた成長企業である。一家の大黒柱で支えてきた父が他界し、それ以降、高校進学を断念し家業の行商に明け暮れた少年期から、加工製品を作る海産物問屋を興した苦難の青年期を乗り越え、高度経済の進展を背景にし、追い風に取り込みヒットした「大ベストセラー商品・冷凍エビフライ」によって加ト吉は冷凍食品メーカーへと急成長への変貌を遂げた。

さらに、余勢を関連業界に向け観光事業、外食産業へと進出した。時代は高度経済成長が後押しをしてきていた。そして相次ぐホテル建設によって、中国・四国一のホテル王へとその経営活動と実力を拡大していった。水産加工業からの構造不況を冷凍食品で成功した例である。水産加工の「冷凍エビフライ」は大ヒットをした背景は

“ 天の時 ”<sup>1)</sup> が味方した。冷凍食品が庵治の確かさと便益が見直され始めたころのことである。

冷凍食品への転換が “ 地の利 ”<sup>2)</sup> を得て進められた背景には、観音寺市という地元の水産加工に適した環境が存在したからである。冷凍えびフライをつくる際に人海作戦とも言える “ 海老の皮むき ” が待ち構えている。殻剥ぎは人手に頼ることになる。大量生産の機械化が進行する中でもこの作業は機械に頼れない大きなネックとなる。観音寺市という地元の人海作戦は功を奏した。機械化による大量生産を展開する大食品会社の最も進出しがたい領域である。しかし、水産加工に熟練した主婦達を抱える観音寺市にとって本社を構える加ト吉にとっては、海老の皮剥ぎという手作業工程の多い海老フライ作りもお手の物であった。「天の時、地の利」を生かした加ト吉は、以後、順風満帆の経営に推移してきた。

冷凍食品産業では、海老フライ、コロケ、水産物フライなどの分野でトップシェアを誇るようになった。

さらに、経営手腕を観光事業・外食産業に進出し規模の拡大を図っていった。62 年春香川県坂出氏に坂出グランドホテル、63 年 1 月に琴平グランドホテルと相次ぐホテルオープン、加藤氏の新規事業分野は中国・四国をシェアに入れた基盤固めと言っても過言ではないであろう。

その一方で、地元観音寺市長選挙に立候補し 12 年間市長として市政に携わってきた。産業界では経営と政治は相反するという概念が定着する中であえて、2 つのシナリオ



を同時進行させて「天の時、地の利」を生かした経営戦略は揺るぎない基盤固めといえよう。

以後、加ト吉の冷凍食品の経営シフトは確実に進むことになった。

ここに水産加工食品から冷凍食品メーカーに家業の大転換は行われた。将来は“総合食品産業”を目指している。

エビフライの冷凍が売り出されて業界は直ぐに同じ製品を販売した。加ト吉のノウハウはそれに追従を許さなかった。39年3億2,700万円、40年5億5,800万円、41年9億2,000万円。ライバルが39年から出現、これは製品の確かさを実証する証でもあった。

昭和61年11月売上実績：1,000億円、経常利益40億円年率10%の成長率を保ち、業界新規参入の中で他社との強みはなんと言っても「味覚の個性化、多様化、消費者志向を敏感に汲み取りニーズに合った食品作りが業界平均を上回った。

強い起業家意識に支えられ経営組織が常に会社を活性化に導く要因となっている事実に加ト吉創業時からの「誠実・努力・創業・協調・愛」社訓と経営スローガンともいえる。

59年7月大阪証券二部上場、61年7月東証二部上場さらに一部上場となった。

加ト吉経営の強さは家族経営意識にあるという。「会社は家庭、社員は家族」という企業理念でリーダーシップを発揮してきた。

企業風土は3つの要素からなっている。第一に、「経営とは常識なり」優秀な人材、第二に、「将来展望に立つためには社長自ら仕事に惚れる」、第三は、「チャレンジ精神を持続させる」湧きいずる泉のごとく、創造性を発揮する。燃え尽きることの無い熱意が将来を左右する。

量から質への転換期を加ト吉は indicator としての時代の流れの中で指標を知る。48年のオイルショックのあと価値観の多様化物離れと新旧の価値観が大きくしかも急ピッチで変化していった。「一つの現象に地殻変動が起きている指標と捉える」また「人は自分にあった問題に遭遇する」と小林秀雄は言っている。オイルショックのあと加ト吉が分析したインディケーターは食料減少からパン・肉類の消費の減少があり、代わりに米消費、漬物など日本食志向となる考え、市場では売上が増加した。国民の食に対する防衛思考が三度の食事に現れてきたのではないかと考えた。

Indicator としての調査は、45年仏、米など欧米訪問し女性が冷凍食品を短時間調理にシフトする傾向を海外で確認し、その1年半後46年秋に地元で大規模生産工場を建設、増産にかかった。

冷凍食品のスーパー市場調査を行い、日本で直ぐに展開しようとした。先手必勝のすばやさが状況対応を可能にし、市場では第一線で売上を伸ばした。冷凍エビフライに次ぐかきフライも好調に他社を引き離し生産ラインに乗せた。

冷凍食品の成長期は40年から45年の5年間である。成長は生産数量の伸び率を見ると5.5倍の伸び率となっている。年率56%という業界伸び率は冷凍野菜を含む食品の驚異的な売上増となった。

46年から51年の5年間は50.8%の成長、51年から56年は16.7%と成長率はダウンした。しかし、業界平均からは上回っており、高い成長水準は貢献度も高く農林大臣賞受賞している。

一方、生産ラインが追いつかず、土地買収に積極的に足り組んでいる。40年5月衣料メーカーの買収、41年第二工場買収、47年12月多度津工場48年11月善通寺工場、愛媛県三島工場は富士紡の工場跡地、(51年閉鎖)。この買収に際し、コロケ、じゃがいも、アンマンなど次々に生産を増設した。さらに首都圏静岡工場、中部工場東北工場などを次々に買収していった。関東への足係りを得ながら大阪二部東証二部を果たしていった。60年11月買収を続けていく中で30億円の投資を行ったが、原材料仕

入れに投入し、それ以外の銀行がありいれは皆無であった。見事な経営活動である。こうして22工場を持つ加ト吉は地元観音寺市に30KMに及ぶフローズンフード地域を築きあげて来た。

起業家の資質は 商い上手と 商品作りの上手さにあると分析する。加藤社長の経営の強みは何か。経営のスイッチを切り換えてきた事実。常に現状に満足することなく、次々に業態革命を起こしてきた。ひとえに思い切りの良さが顕著である。

一般に、家業の業種を守り抜くのが家業主と言われているが、これに固執せず、以前と変わらぬ家業を守る、俗に言う「暖簾を守る」事を美德とする慣習が残る中で、あえて社会照らし合わせる変化を読み取る先手経営手法を展開してきた。

加藤氏の考えは、「本人と社員が栄えるための礎は企業であり、より大きくし、より強靱にする努力を怠っては成り立たない」。そこには先祖から与えられた事業は明日への躍進の土台であり、社会の流れとともに、業態も大きく変化していかなければ永劫の発展はありえないとする明確な認識がある。」

だから、煮干加工業を出発点としながら、常に、強靱な業態革命を遂行してきた。43年スーパーとの取引事例を見ると、

40年代前半のスーパー業界は急成長のさなかにあった。大都市郊外への人口の流出。大型スーパーの進出。ワンストップ・ショッピング機能を強化したモータリゼーション。日常生活必需品に範疇を絞り込んだ高い市場占有率を占めていた。

「安かろう不味かろう」の意識が消費者に根付いている中新規参入を果たす。家庭用冷凍食品は冷蔵庫の普及が浸透していない業界の問題を抱えていた。しかし、テレビの普及率から、近い将来冷凍冷蔵庫が普及すれば冷凍食品は販売増が見込めると考えてきた。

冷凍エビフライ日本一のシェアを誇る事業発展のプロセスを見ると、創業期、発展期、躍進期、安定期と変化していく。

40年代前半を見ると、45年32億円51%平均売上高年率、46年56億9700万円76%、47年78億5800万円38%、48年122億8000万円56%、49年173億3200万円41%、50年250億2200万円44%と売上高は高く推移している。

社会的動物である人間は、誰でもが働く意欲を持っている。しかし、社会的動物であるだけに経営体制や会社環境に欠陥があれば働く意欲が殺がれるのが人間である。

社員の意欲を引き出すためには常にビルドアップが必要である。

## 6 2 2 食文化と観光レジャー産業ゴルフ場経営のコンセプト

平均売上成長率を55%で推移してきた加ト吉は、次にドライブインと食、レジャーと食、つまり観光も含むホテル、結婚式を併せ持つホテル、ガソリンスタンド、配送物流センター包装資材販売といった領域に事業展開をしていった。

これが環境適応型産業である。食と切り離せない経営行動機軸を打ち出している。環境適応型産業のコンセプトが明確になった今、47年ドライブインと観音寺ゴルフ場をオープンさせた。

マイカー族の食を満たすドライブイン・レストラン、レストラン併設のゴルフ場など加ト吉がスーパー事業という異質な業態に事業参入、併営することは経営上無理がある。製造業と観光、スーパー事業とは経営戦略から社員の労務管理まで全く異なるものである。加ト吉商事はこうして加ト吉から分離独立を行った会社である。

さらに、一人歩きできるように加ト吉商事は事業目的を明確にし、事業展開をすることが急務となった。同時期にゴルフ場開設を行っている。

食に文化を核とした、環境適応型産業への経営行動基準が打ち出された。さらに観音寺グランドホテルが完成し、中国・四国一のホテル経営者の道を歩み始めた。結婚式場をもち、ビジネスマンの宿泊を考慮した宿泊施設は大都会並みの豪華さを持ち、

訪れる人の満足を与えられるホテルとなった。こうして「観光と味」を中心とする事業展開を図った。

### 6 - 2 - 3 飽くなき事業欲が新たな可能性を創造する経営

新しい物に対する飽くなき挑戦がいったん満足し、現状維持・休憩に甘んじだした時点で事業は生気を失い、会社経営は確実に失速状態になる。当然ライバル会社の追及をかわすことが困難となり破綻の時期を予測しなければならない。

10%の成長で満足した時点で競争他社が20%の成長を果たしたとすると、もう追い越すことは厳しい状況になる。つまり、危機感を常に持ち、同業他社間の売上推移をチェックし、関連異業種の動向を探りつつ事業展開が求められるのである。

飽くなき事業意欲こそがどの会社にも負けない経営力を身につける方策なのである。冷凍食品分野に成功し、さらには新規分野に挑戦する経営母体が強靱であり、健全経営を果たしつつ、細胞分裂を行う。これがスピナウト型、自社企業外起業である。

加ト吉は起業し、さらに新たなイノベーションを繰り返す果敢な戦いを続けている。現在中国での生産ラインをもち、低コストの人件費と加工による増産、さらに拠点を中国に置き、中国シェアを掌握すれば世界の加ト吉が揺るぎない食産業の代表的存在となる。四国・香川の起業家マインドが世界に羽ばたく事例といえる。

1) 「ゼロからの発想」荒川進 1987 年、

2) 前掲書

3) 6-2 は加ト吉社長の 2 度（香川・東京）のインタビューによる内容記載、及びゼロからの発想の引用と加筆を行った。

## 第7章 発展の可能性の究明と分析

今、なぜ、日本では『起業なのか』

### 7 1 戦後の日本の経済

1990 年からここ十年、日本にとっては「失われた 10 年」といわれている。非常に残念なことである。「この間何をしていたのか」という疑問もある。それなりの戦略は実施してきた。しかし結果的に読み違いがあったことは否めない。早急な反省と分析によって、再構築しなければならない。

「1980 年代には米国の著名な経営学者ウィリアム・オオウチが、日本の経営方式と米国の経営方式の折衷案を Z 理論として発表し、多くの米国人がこの説を傾聴した時代があった。この時代とは異なり、わが国の経済力の凋落は目を覆うものがある。また、いわゆる、日本の国際競争力の評価も、当時の世界 1 位から現在は 15 位以下と急

落している。」<sup>1)</sup> どうしてこのような事態に陥ったのだろうか。わが国の経済力の没落はこのまま続くのであろうか。空洞化現象が国内から中国にシフトする中で、問題提起し、解決策は何かを掲げ、対応できるものとそうでないものを抽出し、出来ることから手を打たねば間に合わないとも考えられる。

このような状況下でイノベーションの開祖といわれるシュンペンタ (Schumpenter) の経済発展の理論的考察による説が上げられる。このシュンペンターが紹介して、一躍有名になったのがロシアの経済学者 Nikolai Kondratieff である。彼の提唱したコンドラチェフの経済 50 年周期説が経済発展周期説として有名である。周知のごとく、コンドラチェフは 1930 年代の中頃、スターリンの農業政策を、{ 集団農業は生産性を下げる } と批判して、処刑された。しかし、彼は経済学者として「50 年ごとに工業の著しい進歩が起こり、それに従って、経済繁栄のサイクルが起こる」という説を立てた。この説を、ドラッカーは現代のアメリカの経済に当てはめている。ドラッカーは、現代の主要な工学の起点として、第一次世界大戦直後の 1920 年を上げている。その上で、1970 年代のアメリカのスタグレーションによる不況を説明した。またこの分析は MIT の著名な科学者 (Jay Forrester) から、認められた。そして、この分析では、現在の繁栄を示唆しているとも見られる。彼の著名な図書 “ Innovation and Entrepreneurship ” にはこの示唆に富んだ個所が多々ある。

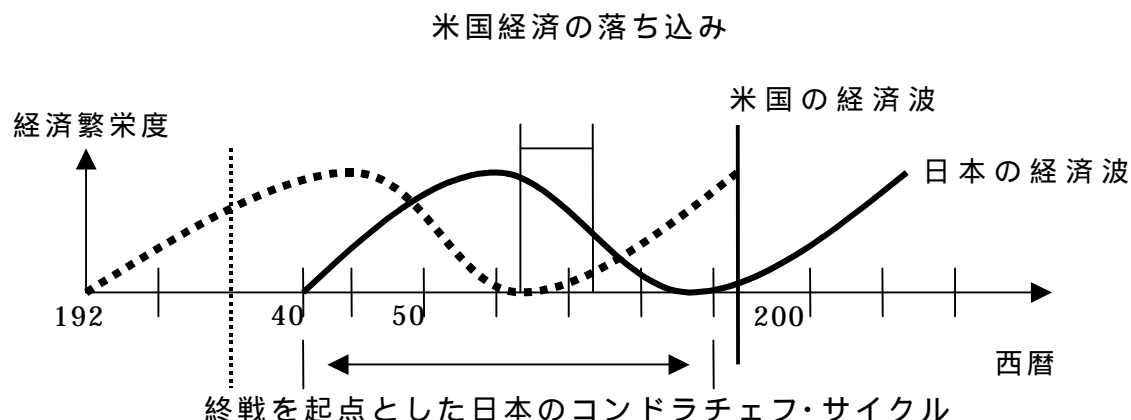


図 7-2 日本と米国の経済周期 (コンドラチェフサイクルによる)

このコンドラチェフの経済周期説をわが国に当てはめて、米国のそれと対比したものが下図の通りである。この場合、わが国の経済周期のコンドラチェフ・サイクルの起点を第二次世界大戦の敗戦に置くとすれば、米国の周期波動から 25 年遅れの周期となる。ここで問題は次の二つの仮定である。すなわち

コンドラチェフ・サイクルを適用する。

コンドラチェフ・サイクルの起点を敗戦時に取る。

である。しかし、この二つの前提条件を設定すると、ある程度、現代の日本の経済的な問題の山積している状況が説明できる。

そこで、この 2 つの仮定が正しいと考え、わが国の戦後の経済の動きを図に書き入れると図 7-2 の通りとなる。

## 7 2 時代の変化

本来、コンドラチェフは時代の変化を周期的に捉えたのだ。だから、ここでも、戦後の日本のコンドラチェフ周期 1 周と 2 周でどのような変化が在るかが大切で、その分析を表 7-1 に掲げた。

表 7-1 戦後日本のコンドラチェフサイクル 1 周と 2 周の相違点

項目	1945~1995	1995~2045	備考
技術	エンジン	IT 技術	
	電力・エネルギー	人ゲム（製薬、健康）	
	電気・通信	遺伝子組み替え	
必要な社会施設	道路	特に新たに必要なものは少なく、維持管理主体か	
	鉄道		
	ダム		
経済	オールドエコノミー	ニューエコノミー	
背景	開発	環境保全	
都市	人口集中	機能改造（都市機能の立体化）	経済活動優先
地方	過疎化防止 公共工事による産業振興に限界	過疎はすすみ、公共工事に変わり福祉 NPO が直接援助	

## 7 3 必要な変革と方向性

表 7-1 を見ると、技術や経済の基調が極めて大きく変化する事が考えられる。このような変化への対応が、我々に出来るか否かが大いに問題となる。しかし、もしこの変革を日本が実践しなければ、それは即、欧州と米国に経済的に敗退する事を意味し、重大な事態を招くことが予想される。変革は国際競争上、また、加速されていく世界基準上、必須の事といえる。

経済発展を世界の中に位置付け、わが国の主張を続ける必要がある。人間がいる限り、衣食住の一翼を占める企業群において、経営・起業は存続し続けなければならない。現状把握と分析によって、将来の問題を予測する展開がいかに行われるかが問わ

れている。過去と現状比較において、戦後のコンドラチェフサイクルは戦災復興や新しい産業、発展する交通のためにインフラ整備が急務であった。そのブームはほぼ、四分の一世紀に涉った。どちらかという、この様なことは世界史上希有の事で、例外と捉えることかもしれないが、これを基準に未来の日本の交通インフラ、情報網のインフラ整備が必要となり、産業育成を考える日比津養に迫られている。

オールドエコノミーからニューエコノミーへの変換、重化学工業技術から、より高品質なハイテク・情報・生命科学技術への転換、これらを踏まえ、社会システムの間人は将来何をすべきかを、真摯に考えなければ成らない時代となっている。

#### 7 - 4 人口から見た 4 県の姿

次に、経済循環と人口集積の整合性を考える。ここでは都市の経済的な中枢管理機能を議論するうえで前提となる人口の集積について、4 県都それぞれの特徴について概観する。更に、四国内外との人的交流における特徴について、人口動態及び旅客流動に関する指標を用いて概観する。

##### 1) 4 県都における人口の集積

##### (1) 4 県都の人口規模と人口の集積

4 県都を人口規模で比較すると、松山が最も多く、次いで高松市、高知市、徳島市の順に続く。しかし、何れの県都も 30 万人から 40 万人程度の規模を有しており、人口規模で見ると 4 県都間に圧倒的な差は見られず、分散型の都市構造となっている(表 1)。また、県内人口は県都に集中しており(表 2)、数表は掲載していないが県内 2 位の都市をそれぞれ大きく引き離している。

「時系列で見ると県都への人口の集中は年々高まる傾向にあり、その傾向は特に高知県において顕著である。反対に、県都への人口の集中は松山市が最も低く、他県と比較して相対的に分散型の構造にある。このことは県都が松山市を中心とした中予地方の他、新居浜市、今治市を中心とした東予地方、宇和島市を中心とした南予地方というように分割して呼ばれることに端的に示されている。また、高松市は集中度で見ると高知市に次いで 2 番目の位置を占めているが、時系列で見ると、最も人口集中の伸びが鈍く、周辺市町村への人口の分散が比較的進んでいることが確認できる。」<sup>2)</sup>

表 1 各県都の人口推移

単位：人

	1980 年	1985 年	1990 年	1995 年
四国 4 県	1,268,529	1,323,786	1,353,431	1,382,677
都	249,343	257,886	263,356	268,706
徳島市	316,661	327,001	329,684	331,004
高松市	401,703	426,646	443,322	460,968
松山市	300,822	312,253	317,069	321,999
高知市				

(資料) 総務庁「国勢調査報告」

表 2 県庁所在市への人口集中

単位：%

	1980 年	1985 年	1990 年	1995 年
四国 4 県都	30.5	31.3	32.3	33.1
徳島市	30.2	30.9	31.7	32.3
高松市	31.7	32.0	32.2	32.2
松山市	26.7	27.9	29.3	30.6
高知市	36.2	37.2	38.4	39.4

(資料) 総務庁「国勢調査報告」

## (2) 高まる県都の生産年齢人口比率

次に、県都に集中する人口の内訳について労働力人口の集積度合を示す生産年齢人口比率を例に取り比較検討する。(表2)。

県都の生産年齢人口比率はいずれも7割弱の水準を占め、県全体の比率(四国地域平均53.5%、1995年)よりも高い水準にあることから、県都には労働力人口が集中していることがわかる。

時系列では、概ね全ての県都において生産年齢人口比率が上昇傾向にあり、県内における県都への労働力人口の集中が高まっていることが窺われる。但し、今後は少子・高齢化の影響により生産年齢人口が低下することが予想されることから、拠点性の維持に楽観は許されない。

### 7 - 5 四国内の交流

次に、4県都の人口動態及び旅客流動量を計ることで、四国4県ブロック内の交流拠点性について検討する。なお、本来、4県都の人口動態を前提に考察すべきであるが、統計上の制約もあり、単位は県ベースでの統計により議論を進めたい。

#### (1) 人口動態

都市部においては、進学や就職、転勤等により人口の移動が起こっている。その場合、都市の内部で完結する人口の移動はもちろんのこと、四国地域内での県域を越えた人口の移動、さらには、四国地域を越えた他地域との人口の移動もある。ここでは、4県都における人口の移動の状況を把握するべく、総務庁による「住民基本台帳人口移動報告年報」を参考に転入・転出の様子を検討する。なお、本論でいう人口動態とは、ある県から転出、またはある県へ転入する人数を示すものである。

まず、四国地域内外間の人口の移動を転入・転出状況で見ると、過去25年間、四国内から四国外への転出者数(1998年62,977人)が四国外から四国内への転入者数(1998年59,892人)よりも多い、転出超過となっている(表4)。さらに四国外との転入・転出状況を県別に見ると、愛媛県が最も多く、次いで香川県、徳島県、高知県と続いており、当然のことながら概ね各県の人口規模に見合った転入・転出が行われている。また、予想されているとおり、転入・転出先は何れの県においても大阪府が最も多く、4県とも関西圏との交流が最も盛んである。

次に、四国内における転入・転出について見ると、概ね香川県が転入・転出者数共に最も多く、また、他の3県から人口を有る程度吸収している結果、唯一転入超過となっている。以上から、四国内においては、その規模は圧倒的ではないものの、依然として香川県を中心とした人的交流が最も盛んであることが証明された。

(2) 都市においては、前で述べた転入・転出という人口移動のほか、通勤・通学あるいは旅行といった日常的な移動も活発に行われている。その場合、都市の内部で完結する人口の移動はもちろんのこと、四国内での都市間移動、さらには、四国を越えた人口の移動も考えられる。ここでは、4県都における人の流れを把握するべく旅客流動の様子を検討する。

なお、本論でいう旅客流動とは、県内、あるいは県外へ旅客者数を指し、本来、4県都の旅客流動者数を計るべきであるが、統計上の制約のため、県ベースでの統計を用いる。

4県の旅客者数は、流出者数、流入者数ともに年々増加しており、過去15年で2倍以上にも膨れ上がっている(国税統計調査による)。行先別に見ると、当然ながら自県内での旅客者数が最も多くその割合はいずれの県においても9割を超える高い比率となっている。自県内移動の次に多い行先を見ると、高知県では、愛媛県への旅客者数

が多いものの、徳島県、愛媛県では香川県への旅客者数が多い。一方、各県から四国外への旅客流動を見ると、何れの県も大阪府への旅客者数は、愛媛県からの旅客者が最も多く、香川県、高知県、徳島県と続く。なお、これらの動きについては出発元別に見ても同様の傾向が見られた。時系列で変化を見ると、何れの県も 1990 年前後をピークとして、概ね自県内移動の割合が低下し、反対に四国内の他県への旅客流動が増加する傾向にある。その結果、四国各県における香川県への旅客者数は未だ高い割合を占めるものの、相対的には低下する傾向にある。一方、他県に分散する傾向も顕著である。更に、旅客者の流入・流出について見ると、香川県は 1985 年には徳島県、愛媛県からの大幅な流入超過が見られたのに対し、1990 年代以降は流入・流出の差は小さくなり、香川県を中心とした旅客流動は、瀬戸大橋等の開通に伴って相対的に弱まった様子がここでも数字上現れている（表 2）。

以上のように、四国地域における旅客流動については、香川県を基点とした交流が自県内移動に次いで盛んであることがうかがわれる。しかし、時系列で見ると、四国各県における旅客流動は、四国地域内各県に分散しつつあることが読み取れる。このような四国地域における旅客流動の変化は、宇高連絡船の廃止、瀬戸大橋の開通により、交通の基点が新幹線のラインを持つ岡山に拠点が移った結果もたらされたものと考えられる。

## 7 - 6 四国と香川の事業の違い

香川の産業集積はニッチ・トップに顕著に現れている。

### 1 ). 加ト吉・加藤義和社長、

一代で築き上げた加藤社長はベンチャー企業の先駆者といえる。努力の成果と常に消費者側に立った商品開発を続け、冷凍うどんは味をそのまま冷凍にした。時代の先見の明で共働き夫婦の家庭、電子レンジによる調理を考えたものといえる。現在中国に進出、真空パックのご飯を電子レンジで解凍保温する 2 段式レンジを中国で 1 万円で開発。工場と市場を人口の多い中国に置いて展開。

### 2 ). セシール・正岡道行社長

カタログ販売で、全国のシェアの 3 割以上を占めてきた。現金回収の通信販売は入金確認と、職場の代表者が登録された新しい方法が行を奏し、売上と商品の低額が受け入れられてきた。生活必需品を安く早く提供するシステムである。まとめて購入すると割安となる。

### 3 ). タダノ・多田野栄社長

タダノは世界に向けてクレーンの輸出を行って香川のかなで頭角を現してきた。油圧を利用した機械、クレーンは評価が高く全国展開を果たした。

### 4 ). アオイ電子・大西通義社長

### 5 ). 穴吹工務店・穴吹英隆社長、

2 代目社長であるが一代で前社長が築き上げた。関連企業への事業展開と常に新たな価値創造を目指す企業として、1980 年代後半は海外進出を図るなど、常にグローバルな視点で時代の変化を捉えてきた。マンション部門では、首都圏を除く地方展開の全国展開を果たし、シェアは海外にまで及ぶ。生活密着型マンションの販売網は常に顧客のニーズに応えるサービスの決め細やかさに需要は伸びていったといえる。競争原理を前提にコスト意識を戦略に組み入れたスピードが成功への秘策の一つといえる。



6 ). 日プラ・敷山哲洋社長、

巨大アクリル合板の接着部分に技術がある。つなぎ目のない円形アクリル版の巨大化が困難とされた水族館用の水槽が開発され、国内はもとより海外の受注が多く、売上は急速に伸びている。香川発グローバル起業である。

7 ). キヤスコ・鎌田利彦社長、

業態転換して成功、手袋業界が冷暖房の中で売上不振となったとき、ゴルフ手袋、次いでゴルフボール、ゴルフクラブと研究会は鵜を行い、日本で歴史がないと売れないため、米国でタイガーウッズなど活躍している人に使ってもらい、一気に売上を伸ばす逆輸入型販売戦略といえる。

8 ). ヒュテック・平田喜一郎社長、

印刷機械の読みとりをする。今回新たな技術開発により、四国経済産業局長賞を受けた。香川にベンチャー企業第一人者である。

9 ). 宮脇書店・宮脇富子社長、

全国に書店を 300 店舗持ち、紀伊国屋書店に次ぐ全国 2 位の書店である。首都圏に拠点事務所と本屋を構える紀伊国屋の 100 店舗に対し、宮脇書店は首都圏を除く地方展開を行い、ニッチ企業としての戦略はフランチャイズ 200 店舗、直営 100 店舗、売上 300 億円である。こうした発想は、社長である宮脇富子氏の事業を展開する目利きといえる。

10) 「盆栽」

香川の地域特産である鬼無町の「盆栽」は世界中から注文があり、出荷されている。ネーミング「ボンサイ」として、インターネット上でも紹介されている。箱庭型庭園と、成長速度と時間、手入れと巨大樹木をミニのスタイルで鑑賞できるという関係が需要を増加させている要因といえる。

11) 庵治石

香川特産の庵治石について国内販売はもとより、雨風にも風化せず 200 年の耐久性があるとの評判で広く海外からの注文がある。

このように、香川に産業集積は存在するかと云えば、多業種分散型のニッチ・トップである。

＜分析＞全国平均と四国平均、香川の位置づけを求め、データから抽出。

1) 馬場敬三、レポートから抜粋。

2) 「四国における県都の役割について」日本政策投資銀行四国支店資料参照、加筆編集

3) 香川経済レポート 2002 年によるデータ資料参照、1) ~ 11)

## 8 章 香川の特徴 企業の背景強みと弱さ （人の問題）

### 8 - 1 . 香川の特徴

#### 8 - 1 - 1 香川における最近の景気・雇用情勢

香川の景況について、日銀高松支店の平成 14 年 11 月 29 日発表によると、景気は、輸出がテンポを緩めつつも増加しており、生産には低水準ながら持ち直しの動きがみられるなど、ほぼ下げ止まりつつある、と発表している。

現状について

雇用関係（有効求人倍率）については、10 月は 0.82 倍でこれは全国 2 位であるが依然低い水準（平成 14 年 10 年 5 月以降 1 倍を割る）。特に、年齢、職種により大きな差が生じている。次に、生産関係（鉱工業生産指数）は増減を繰り返している。不安定な状況が続く、全国に比べ低い状態が続いている（県：82.8、全国：98.0（H14.9））。一方、設備投資（日銀短観、設備投資 BSI）を見ると、前年を下回っているが、上方修正の動きがある。さらに、個人消費関係（大型小売店（既存店）販売額）については 21 ヶ月ぶりに前年を上回った。

建設関係（住宅建設、公共工事）においては、新設住宅着工戸数は前年を上回っている。特に、公共工事は、4 ～ 10 月の類型が前年を上回り、全国に比べ高い伸びを示している。こうした状況と、デフレ不況が長引く中で、厳しい環境に置かれている中、企業の倒産についても依然として高い水準であり、件数は過去最悪の 2 桁ペースで進んでいる。全国に比べ増加割合も大きい。

課題について

雇用環境の悪化が著しい県下において、厳しい雇用情勢と雇用のミスマッチが起き必要な場所に必要の人材が不足しがちな側面を持ち、個々の部分を決め細やかに微調整し、社員の活用による雇用のミスマッチも防げる部分もあるのではないかと、という考えもできる。

一方、地域企業の活動の低迷が挙げられている。これまでの日本的経営手法で過去に成功した企業が IT 化の波によって、経営手法が大きく様変わりしている。2000 年問題として銀行、病院、役所など企業も含めてデータ切り替え保存にタイムリミットまでしっかり活動し、ほぼ問題はクリアできた経緯がある。

こうした、問題に始まり、現状では IT 化による、3 ゼロ（時間・距離・コスト）による経営資源の配分も大きく変化している。今はスピード化が進展し、これに対応し得る企業が強い企業として生き残りをかけている。ところが反面、そうした状況対応の遅れ、または取引関係において、既存企業の経営悪化が顕著となっている。さらに、生産活動、投資意欲の低迷が続く銀行の貸し渋り、公共投資が行われても大きな成果が期待できなかったなど、民間需要の冷え込みは一層深刻なものになっていった。

こうした社会状況は消費者心理の不買運動に発展し、正に消費の低迷が続く結果をもたらしている。景気低迷は多くの分野に悪影響を及ぼし、観光事業分野の冷え込みにもその影響は拡大されている。観光客の減少による、旅館・ホテルなど香川県を素通りする観光バスなど香川の魅力ある環境資源が十分活かされていない残念な経緯が浮き彫りになっている。

#### 対策について

こうした厳しい環境に、雇用対策はどのような状況に置かれているのか、またその対応策は何が必要なのか。地域経済を活性化するためには、起業を誘致し、地場産業など新たな業態転換が必要と考える。

下記の表は平成 10 年から平成 14 年 10 月までの各月の状況を調べている。新規・成長産業の創出、育成と地域企業の経営安定・活発化、需要拡大（民間需要の喚起）など中心に掲げている。

	雇用関係		生産関係		個人消費関係		企業倒産	
	有効求人倍率： 倍「年度」（季調済）（全国順位）		鉱工業生産指数 （前年（月）比％） 月値は季調済比		百貨店、スーパー 売上高/既存店 （前年比％）		企業倒産件数：負債額 1 千万円以上 （前年比・累計％）	
	香川	全国	香川	全国	香川	全国	香川	全国
H10	0.88	0.50	9.4	7.2	6.5	4.4	38.7	15.3
H11	0.75	0.49	3.4	0.8	5.5	4.3	12.9	19.1
H12	0.86	0.62	6.3	5.8	0.7	4.6	11.7	22.3
H13	0.82	0.56	4.6	7.8	3.9	3.0	15.9	2.1
H14 . 1	0.76	0.51	0.7	0.1	6.4	2.1	7.1	10.7
2	0.75	0.50	4.2	1.2	5.6	4.7	15.4	12.7
3	0.77	0.51	3.0	0.8	2.0	1.4	15.4	8.8
4	0.74	0.52	2.0	0.2	1.4	2.0	47.7	7.1
5	0.77	0.53	1.1	4.1	2.2	1.6	55.8	6.5
6	0.78	0.53	7.0	0.2	2.0	0.5	42.2	4.6
7	0.80	0.54	12.0	0.1	6.7	5.7	47.8	5.7
8	0.81	0.54	5.4	1.4	1.7	0.1	43.4	5.2
9	0.79	0.55	3.2	0.1	0.9	0.5	36.0	3.8
10	0.82	0.56	-	0.3	4.9	1.9	35.4	2.6

年齢別・職種別求人倍率（H14.10）

	有効求人倍率	0.82
年 齢 別	24 歳 以下	1.46
	25 ～ 34	0.89
	35 ～ 44	1.24
	45 ～ 54	0.50
	55 歳 以上	0.27
職 種 別	専門・技術的職業	1.19
	事務的職業	0.29
	販売の職業	1.22
	サービスの職業	2.63
	運輸・通信の職業	0.80
	技能工・製造工等	0.60

（出典：香川県）

## 8 - 1 - 2 当面の経営活性化対策におけるポイントの全体的特徴

全国的にも厳しい香川県経済の厳しい状況を抽出し、状況分析と今後の対策を踏まえたものを参考に、国家レベルの経済対策が論議されている中、国の経済対策が実施される前に地方団体単独で経済対策に取り組むことは、積極的に問題意識をもち、取り組む姿勢は全国的にもモデルとなる点で評価できる。

香川の経済対策の総額は、119 億円（事業費ベースは約 153 億円）経済効果 270 億円を見込んで取り組んでいる。

県は当初見込みより 100 億円近くの税収減が見込まれる厳しい経済環境の中で、これまでの公共事業中心の経済対策はもう限界で困難な状況である。財政難での工夫をした事業量確保に配慮しつつ、観光、新産業育成、雇用などソフト中心の対策を展開。NPO による公共事業支援の対応も今後必要になってくると考える。

今後は、経済的な効果だけではなく、教育環境の改善や生活排水対策の推進、入園待機児の問題解消、瀬戸内海資源の観光事業展開などの新たな立上と案内、交通対策など外部対応と日常生活に密着した課題にも迅速に対応する窓口機関の設営などが求められる。

高齢化と公共事業もバリアフリーなどにシフトしており、こうした側面が一石二鳥の効果を生む成果を期待している。

## 8 1 3 個別の特徴

ワークシェアリングの初めて導入が実現する。福祉・環境などの業務ニーズの高い部署で導入し、12名分1千万円余の財源は、基本的に超勤の縮減で対応する。

香川大学農学部为国家プロジェクトでもある希少糖支援に対する企業の新製品の開発・試作に対する支援を創設（既存制度では手薄）。香川医科大学のガルファーマ（ガレクチン9）に対する支援も優良成長企業として取り組みをしていかなければならない。製品化すれば、大きな市場に発展する成長株となる可能性を持っている。

誘致企業に対する県独特の税の減額制度は全国的にも充実したもの（4先行府県では1/2、上限つき）。

## 8 - 2 「当面の経済活性化対策」

### 8 - 2 - 1 新規・成長産業の創出・育成

希少糖の産業化（知的クラスター創成支援事業）

希少糖の研究・産業化を促進するための支援プランを、今年度中早期に策定する。県内企業の新製品、新技術の開発・試作等に関する県単独の支援事業を創設する。

希少糖関連技術研究開発補助事業

- ・補助率 2 / 3、
- ・補助金 5 百万円 ~ 3 0 百万円
- ・補助機関 3 年まで継続可能である。

ガレクチン9の研究開発

香川医科大学の平島教授の研究開発は今後、大きく糖質バイオを基礎として奥村教授とともに研究センターを支援する。癌予知研究としての研究開発は、世界的にも医療分野に大きな希望を与えてくれる。現状では、癌患者は術後5年間は再発防止のために投薬を余儀なくされる。しかし、この「ガレクチン9」は検査によって癌転移をチェックできる。転移があるか否かが判明し、ないと分かれば以降ずっとないのである。健康保険医療費の個人及び政府機関も経費節減と患者の苦痛を取り除くことが同時に達成できる。行政のコスト削減に大きく貢献することになる。世界に向けた開発といえる。

### 8 - 2 - 2 香川県に企業誘致の促進

香川県は誘致企業に対する県単独の税の減額制度を創設する。不動産取得税の3 / 4の減額を1回のみ実施する。これまで無かった画期的な取り組みである。ソフトウェア施設や研究所、物流施設も対称に市町には、県と連動して固定資産税の減額制度の創設を要請する。その他、長期分納制度や土地のリース制度

の創設について検討する。「長期分納制度」と「リース制度」を創設し、15年1月から適用予定。

（長期分納制度）一括払いから10年以内の分納制度

（リース制度） 期間... 10年以上20年未満、料金...200円/㎡

募集...15年1月～17年12月

今年度創設した成功報酬制度、物流施設立地企業への助成も含めた誘致促進制度周知を徹底する。新規創業融資の県信用保証協会の保障については、債務の損失補償を行い、新規創業を育成・支援する。

### 8 - 3 地域企業の経営安定・活性化の促進

（1）雇用拡大を図る中小企業に対する新たな融資メニューを創設する。

- ・ 融資枠 9億円、 ・ 融資金額 3千万円以内
- ・ 利率 年1.8% ・ 保障料率 年0.7%

（2）資金調達の円滑化のための、償還期間の延長、償還猶予措置等を実施する。

（3）環境保全を図るリサイクル施設には融資限度額を引き上げる。（5千万円から1億円に）

（4）年度当初に講じた融資条件の緩和措置等の周知撤収を図り、円滑な資金調達を促進する。「年度当初に実施した措置」について

- ・ 中小企業進行資金制度の融資利率、保障料率の引下げ
- ・ 緊急経営改善資金の取扱期間の延長と融資限度額の引上げ
- ・ 中小企業の多様な資金調達を実現するため、脱物的担保を促す売掛債権担保融資に対する信用保証の実施
- ・ 経営革新アドバイザーバンクを設置し、アドバイザーの派遣を行うことにより、中小企業における経営革新計画の策定を集中的に支援する。分野ごとに登録を行い、IT分野、法務特許（知的資産）、バイオ、技術など多岐にわたり指導に携わる人材バンクに人名登録され、指導の分野で異業種関連携を図る。

### 8 - 4 需要拡大策（民間需要の喚起）

（1）首都圏における観光物産情報の発信強化

- ・ 愛媛県と共同でアンテナショップを開設し、県産品の販路拡大と観光客の誘致を図る。（3月中旬に開設予定）
- ・ 香川県ゆかりのレストラン等をさぬき大使館と認定し旬の情報発信を行う。

（2）国内外からの観光客の誘致促進

- ・ 観光案内板を増設（90箇所程度）し、県外観光客への分かりやすい観光案内に努め誘致案件を示し目標数値を掲げる。達成度は何%かを年度末収支決算で

きると成果が見える。

- ・観光物産展の開催など、仙台市方面で重点的な誘客活動を行い、観光客の誘致と仙台便の利用促進を図る。
- ・ソウルでの観光広告板の設置、誘客助成の活用等により、韓国からの観光客誘致を促進する。

## 8 - 5 香川の企業の強みは進化論型業態転換

- (1) 香川の支店経済の機能は、優秀な人材が活性化策を携えて着任するまたとないう機会におかれている。ところが異業種として交流が遠慮がちである。コミュニケーションが上手に活かされていない側面もある。他社（者）理解に対する興味と踏み込まない礼儀がビジネスチャンスを低くしているとも考える。

最近「シュンペーターの新結合」が見直されている。既存の製品と既存リアルが結合することによって新たな価値創造を生むという経済発展の概念である。IAM、各地でこうした動きが活発に行われている。

- (2) 最近県内において、異業種交流が行われ、そこには「場」としての活性化が展開されている。宇多津町において、異業種交流会が毎月行われ、人の輪のネットワークが構築されている。地元企業と支店経済の交流が進み、そのネットワークを使って、何を投げ入れて展開するか。これが連携といえる。地域短大の学長が仕掛け人である。現在会員メンバーは自由参加、自由管理という縛りを持たない新たな取り組み組織と考えられる。

- (3) 地域内発型の経済振興は、企業内起業の進化論型起業を目指す香川の強みと考える。時代の変化に新たな開発を行い、(株)ニップラ、(株)キャスコ、(株)ヒューテックなど中小企業が新規性・優位性を発揮した業態転換の成功事例である。

香川の強みは、自然環境に恵まれており、地理的条件が良い。地の利をうまく活用した「癒しの国」「88ヶ所めぐり」など高齢化が他県より進行している。一方、企業活性化策の一つに「シニアビジネスに関する研究」が行われている。高齢化が全国的に進む中で四国・香川は特に10年ほど早く高齢化が進展している。現状のモデル地域としてのビジネスプランを考える。大手企業の参入は行われていないが、競争優位に立つ企業もある。

(平成14年9月、12月香川県経済活性化戦略本部資料一部抜粋加筆編集)

## 第9章 現在考えられるニーズ（企業への期待と要件）

### 9 - 1 各県市内の総生産から見た経済活動

四国の経済活動の状況を示す指標として4県の市内総生産を取り上げ、四国地域における県都の経済的な中枢管理機能について分析する。

それによると、市内総生産は四国4県都それぞれに年々増加の傾向がみられる。人口集積との差はあるが、県別で見ると高松市、松山市が同程度の経済規模を確保していることがうかがえる（表9）。また、4県都のそれぞれの卸売業をはじめとする第3次産業の集積が顕著であり、県内商業の中心的役割を市内の生産が担っていることが明らかとなった。

次に県都への集中については、県内総生産に占める県都の市内総生産の割合が何れも高い。最も集中の弱い松山市においても、県内総生産の約30%を占めている。各県別では、高知県の約8割が中山間部に位置し、そのため高知市が最も県都への集中が高く、形的には経済活動が県都に集中していることを示している。しかし、時系列では、周辺地域での大型工場の立地等により、高知市の集中率は低下する傾向にあり（1982年60.9%から1995年42.9%に）、経済活動が県域内へ分散していることがわかる（図1）。また、各県都ともに卸売・小売業、不動産業、サービス業など第3次産業の割合が最近では急激に増加しており、県内における集中の度合いを強めている。特に高知市、高松市は卸売・小売業の集積が他県都と比較して高いことが示されている。

以上から、四国の経済活動は4県都に集中しており、その中でも特に卸・小売業をはじめとする第3次産業の集積が高いことが確認された。また、時系列で見ると、高知市以外の3県都の集中率は、大体横這い状態、またはやや高まる傾向にある。一方、過去において最も集中の度合いが進んでいた高知市では、周辺市町村への分散が見られ他県都とほぼ横並びであるということが分かった。

さらに、都市の経済活動の中核を担う民間事業所の集積の度合いを図り、4県都の経済的な中枢管理機能を分析する。なお、ここでは4県都の事業所の集積度合いを取り上げるところであるが、統計上の制約のため、一部県ベースでの統計を採用している。

### 9 - 2 各県都における事業所の集積

#### 県単位の分析

4県では、1996年時点で約23万箇所の事業所が存在するが、1986年をピークに減少している（表9）。県別では愛媛県が最も多く、次いで香川県、高知県、徳島県と続く。更に、産業別に見ると、すべての県で卸売・小売業、飲食店が最も多く、次いでサ



ービス業と続いている。卸売・小売業については近年、大型の出展による小売店の廃業もあり、事業所数では減少傾向にあるものの、第3次産業のうち、それ以外の業種については過去15年間ではほぼ順調な伸びを示している。

#### 各県ベースでの分析

県都ベースでの事業所数を見ると、1996年時点では4県都合計となり約86,000箇所の事業所が立地しており、4県全体の36.7%を占める（表10）。県都別に見ると、県ベースの場合と同様に、松山市、高松市、高知市、徳島市の順に多くなっている。業種別では卸売・小売業等の第3次産業の集積が顕著であり、県都が商業の中枢をなしていることがうかがわれる。

4県都の時系列の動きを見ると以下の通りとなる。徳島市は、県全体の事業所数が1986年以降減少している中、建設業、運輸・通信業、不動産業を中心に増加傾向にあり、県内における徳島市への集中が相対的に進みつつあることがうかがえる。高松市は、事業所数は減少傾向にあるものの、香川県全体の38.9%を占めるなど事業所の集中度合いは相対的に高まっている。松山市も、事業所数は減少傾向にあるものの、事業所の集中度は相対的に高まっており、愛媛県の事業所全体の29.4%を占めている。但し、この割合は、4県都の中で最も低い値となり、今治市、新居浜市、川之江市等に代表されるような企業集積についても、松山市以外にもその傾向が強い。理由としては、製造業を中心に県内の経済圏が分散していることも要因の一つとして考えられる。

高知市も、事業所数は減少傾向にある。事業所の集中度は相対的にほぼ高まる傾向にあり、高知県全体の44.2%を占めている。この割合は4県都で最も高く、県内における事業所の集中が4県都中で最も顕著であるといえる。

このように、県都における事業所数は徳島市を除きほぼ減少傾向にある。県全体の減少と比較してその度合いは遅いため、何れの県都においても県内における中枢管理機能を相対的に高めていることがわかる。

表 9主要産業別事業所数 (民営、四国)

単位 :個所、%

	1986			1991			1996		
		水準	構成比		水準	構成比		水準	構成比
総数	238,938	102.4	100.0	238,439	102.2	100.0	232,891	99.8	100.0
建設業	22,411	101.5	9.4	22,660	102.6	9.5	24,101	109.1	10.3
製造業	25,449	99.2	10.7	24,818	96.8	10.4	22,279	86.9	9.6
運輸業・通信業	5,363	101.9	2.2	5,651	107.4	2.4	5,906	112.2	2.5
卸売・小売業、飲食店	118,206	101	49.5	113,728	97.1	47.7	106,942	91.3	45.9
金融・保険業	3,568	107.5	1.5	3,794	114.3	1.6	3,906	117.7	1.7
不動産業	6,269	114.3	2.7	7,377	128.4	3.1	7,597	132.2	3.3
サービス業	55,712	106.5	23.3	58,824	112.5	24.7	60,500	115.7	26

主要産業別事業所数 (民営、徳島県)

単位 :個所、%

	1986			1991			1996		
		水準	構成比		水準	構成比		水準	構成比
総数	47,809	102	100.0	47,401	101.2	100.0	46,390	99	100.0
建設業	4,716	100.1	9.9	4,701	99.8	9.9	4,946	105	10.7
製造業	5,429	98.4	11.4	5,067	91.8	10.7	4,642	84.1	10
運輸業・通信業	929	105	1.9	957	108.1	2	998	112.8	2.2
卸売・小売業、飲食店	23,631	100.5	49.4	22,582	96.1	47.6	21,102	89.8	45.5
金融・保険業	645	106.8	1.3	678	112.3	1.4	708	117.2	1.5
不動産業	1,229	112.4	2.6	1,488	136.1	3.1	1,556	142.4	3.4
サービス業	10,926	107.3	22.9	11,665	114.6	24.6	12,095	118.8	26.1

主要産業別事業所数 (民営、香川県)

単位 :個所、%

	1986			1991			1996		
		水準	構成比		水準	構成比		水準	構成比
総数	59,018	102.2	100.0	59,784	103.6	100.0	58,827	101.9	100.0
建設業	5,501	99.3	9.3	5,608	101.3	9.4	6,055	109.4	10.3
製造業	7,762	99.2	13.2	7,545	96.5	12.6	6,672	85.3	11.3
運輸業・通信業	1,271	94.7	2.2	1,425	106.2	2.4	1,532	114.2	2.6
卸売・小売業、飲食店	27,986	101.2	47.4	27,432	99.2	45.9	26,006	94	44.2
金融・保険業	885	105.2	1.5	960	114.1	1.6	1,017	120.9	1.7
不動産業	1,731	115.8	2.9	2,031	135.9	3.4	2,186	146.2	3.7
サービス業	13,422	107.3	22.7	14,347	114.7	24	14,932	119.4	25.4

主要産業別事業所数 (民営、愛媛県)

単位 :個所、%

	1986			1991			1996		
		水準	構成比		水準	構成比		水準	構成比
総数	82,344	103.6	100.0	83,016	104.5	100.0	81,106	102.1	100.0
建設業	7,646	106.9	9.3	7,893	110.4	9.5	8,473	118.5	10.4
製造業	8,294	102.3	10.1	8,388	103.5	10.1	7,494	92.4	9.2
運輸業・通信業	2,186	105.9	2.7	2,291	110.9	2.8	2,327	112.7	2.9
卸売・小売業、飲食店	40,434	101.5	49.1	39,058	98	47.0	36,772	92.3	45.3
金融・保険業	1,301	109.1	1.6	1,396	117.1	1.7	1,426	119.6	1.8
不動産業	2,314	120.1	2.8	2,584	134.1	3.1	2,625	136.2	3.2
サービス業	19,589	106	23.8	20,831	112.8	25.1	21,403	115.9	26.4

主要産業別事業所数 (民営、高知県)

単位 :個所、%

	1986			1991			1996		
		水準	構成比		水準	構成比		水準	構成比
総数	49,767	100.8	100.0	48,238	97.7	100.0	46,568	94.4	100.0
建設業	4,548	97.1	9.1	4,458	75.2	9.2	4,627	98.8	9.9
製造業	3,964	94.4	8.0	3,818	90.9	7.9	3,471	82.6	7.5
運輸業・通信業	977	100.5	2.0	978	100.6	2.0	1,049	107.9	2.3
卸売・小売業、飲食店	26,155	100.4	52.6	24,656	94.6	51.1	23,062	88.5	49.5
金融・保険業	737	108.1	1.5	760	111.4	1.6	755	110.7	1.6
不動産業	1,295	105.3	2.6	1,274	103.6	2.6	1,230	100	2.6
サービス業	11,775	105.6	23.7	11,981	107.5	24.8	12,070	108.3	25.9

資料) 事業所 企業統計調査報告 総務庁

注) 水準は1981年を100とした数字

表 9主要産業別事業所数 (民営、四国)

単位 箇所、%

	1986				1991				1996			
		水準	構成比	対四国全体		水準	構成比	対四国全体		水準	構成比	対四国全体
総数	85,304	106.3	100.0	35.7	86,829	108.2	100.0	36.4	85,519	106.5	100.0	36.7
建設業	6,084	105.8	7.1	27.1	6,612	115	7.6	29.2	7,131	124	8.3	29.6
製造業	6,454	99.2	7.6	25.4	6,117	94	7.0	24.6	5,979	87.3	7.0	26.8
運輸業・通信業	1,721	108.2	2.0	32.1	1,861	117	2.1	32.9	1,966	123.6	2.3	33.3
卸売・小売業、飲食店	4,448	104.9	5.2	37.6	43,316	102.2	49.9	38.1	41,188	97.2	48.2	38.5
金融・保険業	1,721	108.1	2.0	48.4	1,848	115.6	2.1	48.7	1,888	118.1	2.2	48.3
不動産業	3,814	115.1	4.5	58.1	4,172	125.9	4.8	56.6	4,125	124.4	4.8	54.3
サービス業	20,886	110.6	24.5	37.5	22,739	120.4	26.2	38.7	23,377	123.8	27.3	38.6

主要産業別事業所数 (民営、徳島市)

単位 箇所、%

	1986				1991				1996			
		水準	構成比	対徳島県		水準	構成比	対徳島県		水準	構成比	対徳島県
総数	17,689	108.2	100.0	37.0	18,109	110.8	100.0	38.2	18,230	111.5	100.0	39.3
建設業	1,099	117.7	6.2	23.3	1,240	132.8	6.8	26.4	1,360	145.6	7.5	27.5
製造業	1,765	103.4	10.0	32.5	1,643	96.3	9.1	32.4	1,601	93.8	8.8	34.5
運輸業・通信業	277	116.4	1.6	29.8	294	123.5	1.6	30.7	363	152.5	2.0	36.4
卸売・小売業、飲食店	9,162	105.2	51.8	38.8	8,943	102.7	49.4	39.6	8,635	99.2	47.4	40.9
金融・保険業	339	103.7	1.9	52.6	358	109.5	2.0	52.8	363	110	2.0	51.3
不動産業	782	113.2	4.4	63.6	935	135.3	5.2	62.8	980	141.8	5.4	63.0
サービス業	4,221	114.2	23.9	38.6	4,660	126.1	25.7	39.9	4,885	132.2	26.8	40.4

主要産業別事業所数 (民営、高松市)

単位 箇所、%

	1986				1991				1996			
		水準	構成比	対香川県		水準	構成比	対香川県		水準	構成比	対香川県
総数	27,781	105.6	100.0	47.1	23,063	106.9	100.0	38.6	22,900	106.2	100.0	38.9
建設業	1,769	101.8	6.4	32.2	1,849	106.4	8.0	33.0	2,042	117.6	8.9	33.7
製造業	1,994	99.3	7.2	25.7	1,820	90.6	7.9	24.1	1,634	81.3	7.1	24.5
運輸業・通信業	523	101.2	1.9	41.1	590	114.1	2.6	41.4	625	120.9	2.7	40.8
卸売・小売業、飲食店	11,513	103.1	41.4	41.1	11,254	100.8	48.8	41.0	10,703	95.8	46.7	41.2
金融・保険業	455	108.9	1.6	51.4	484	115.8	2.1	50.4	509	121.8	2.2	50.0
不動産業	920	120.3	3.3	53.1	1,076	140.7	4.7	53.0	1,121	146.5	4.9	51.3
サービス業	5,551	113.7	20.0	41.4	5,932	121.5	25.7	41.3	6,207	127.1	27.1	41.6

主要産業別事業所数 (民営、松山市)

単位 箇所、%

	1986				1991				1996			
		水準	構成比	対愛媛県		水準	構成比	対愛媛県		水準	構成比	対愛媛県
総数	23,081	108.0	100.0	28.0	24,246	113.5	100.0	29.2	23,819	111.5	100.0	29.4
建設業	1,792	107.2	7.8	23.4	2,033	121.6	8.4	25.8	2,138	127.9	9.0	25.2
製造業	1,425	102.1	6.2	17.2	1,437	102.9	5.9	17.1	1,291	92.5	5.4	17.2
運輸業・通信業	521	113.5	2.3	23.8	571	124.4	2.4	24.9	588	128.1	2.5	25.3
卸売・小売業、飲食店	12,078	107.3	52.3	29.9	12,041	107.0	49.7	30.8	11,559	102.7	48.5	31.4
金融・保険業	490	109.9	2.1	37.7	547	122.6	2.3	39.2	564	126.5	2.4	39.6
不動産業	1,154	120.3	5.0	49.9	1,245	129.8	5.1	48.2	1,145	119.4	4.8	43.6
サービス業	5,588	109.1	24.2	28.5	6,333	123.6	26.1	30.4	6,497	126.8	27.3	30.4

主要産業別事業所数 (民営、高知市)

単位 箇所、%

	1986				1991				1996			
		水準	構成比	対高知県		水準	構成比	対高知県		水準	構成比	対高知県
総数	21,753	103.7	100.0	43.7	21,411	102.0	100.0	44.4	20,570	98	100.0	44.2
建設業	1,424	101.1	6.5	31.3	1,490	105.7	7.0	33.4	1,591	112.9	7.7	34.4
製造業	1,270	91.2	5.8	32.0	1,217	87.4	5.7	31.9	1,153	82.8	5.6	33.2
運輸業・通信行	400	106.1	1.8	40.9	406	107.7	1.9	41.5	390	103.4	1.9	37.2
卸売・小売業、飲食店	11,695	103.9	53.8	44.7	11,078	98.4	51.7	44.9	10,291	91.4	50.0	44.6
金融・保険業	444	108.8	2.0	60.2	459	112.5	2.1	60.4	452	110.8	2.2	59.9
不動産業	958	106.4	4.4	74.0	916	101.8	4.3	71.9	879	97.7	4.3	71.5
サービス業	5,526	106.7	25.4	46.9	5,814	112.3	27.2	48.5	5,788	111.8	28.1	48.0

資料) 事業所 企業統計調査報告 総務庁

注 水準は1981年を100とした数字

### 9 - 3 本社・支店別事業所数

ここでは、民営事業所のうち会社（株式会社、有限会社、合名会社、合資会社、相互会社及び外国会社）を単独事業所、本所・本社・本店（以下本店）支所・支社・支店（以下支店）別事業所に分類して検討する（表 11）。四国地域においては、単独事業所が最も多く、全体の 5 割を超える割合を占め、その割合は、わずかながら高まっている。次いで支店は全体の 3 割程度を占めており、その割合もわずかながら高まっている。

県別に見ると、徳島県は、単独事業所が民営事業所全体の約 6 割弱を占め、その割合は経年で増加傾向にある。また、支店の割合は現状では、4 県で最も低い割合に留まっているが、近年は 4 県で最も高い伸びを示している。香川県は支店の割合が高く、既に相当程度集積が進んでおり、民営事業所全体で見ると最も低い伸びに留まっている。愛媛県は、単独事業所、本店、支店いずれも 4 県で最も多く、そのいずれも高い伸びを示している。高知県は支店の割合が 4 県で最も高く、すでに相当程度集積が進んでおり、支店の伸びが 4 県で最も低い水準に留まっている。

以上から、四国 4 県の支店の立地状況を見ると、香川県、高知県は、既に経済規模に応じた相応の集積があることから、徳島県、愛媛県ほど大きな動きは見られない。その一方、徳島県や愛媛県においては、単独事業所や支店の伸びが顕著であり、活発な事業展開の様子が窺われる。しかし、近年この傾向が著しく機能低下し、県都の空洞化減少が加速している。香川から岡山・松山から広島・徳島から神戸といった方向にストロー現象は引き起こされており、支店経済の四国の地盤沈下は著しく景気衰退は否めないことが、これからの四国 4 県の将来に大きな影を残しそうである。

#### （3）地元企業、県外企業別事業所数

##### 地元企業、県外企業別事業所数

ここでは更に、民営事業所のうちの会社（株式会社、有限会社、合名会社、合資会社、相互会社及び外国会社）を自県に本社を持つ企業（地元企業）県外に本社を持つ企業（県外企業）に分類し、事業所数を概観する。それによると何れの県においても県外企業の比率は増加傾向にあるが地元企業が 8 割強を占めており、時系列で見てもその傾向に大きな変化は見られない（表 12）。県外企業の立地について県別に見ると、香川県に所在する事業所が最も多く、四国全体の 35.6%を占め、次いで愛媛県が 32.5%を占める（図 2）。(1)(2)で見たように四国で最も事業所数が多いのは愛媛県であることから、香川県においては県外企業が相対的に多く立地していることが確認できる。その一方、県外企業の進出についてその水準(伸び)を見ると、特に徳島県や愛媛県の伸びが高く、県外企業の展開が活発であったことが窺われ、四国地域の拠点性は中期的には香川県から徐々に隣接他県に分散化していることが明らかとなった（図 3）。さらに、分散化が進展し、空洞化現象は四国から中国に生産ラインが移転し、空洞化現象は中国に大きく

シフトしている。その理由は、コストが 20 分の 1 の中国で生産できるという点において、わが国は対応できない事情が明らかになった。この問題の解決策は見えていない。

#### 東京大坂に本社を持つ事業所数

次の、四国地域に支店を配置する企業を本社所在地別に分類することによって、四国地域が、どの地域に所在する企業との結びつきが強いかにについて分析する（表 13）。ここでは、東京都及び大阪府に本社を持つ事業所を取り上げ、その立地について様子をみる。4 県に立地する県外企業のうち、東京都、あるいは大阪府に本店を持つ企業の事業所の件数は年々増加する傾向にある。県別に見ると、東京都、あるいは大阪府に本店を持つ企業は、香川県に最も多くの事業所を配置していることがうかがえる（図 4）。香川県は、この 2 つの大都市に本店を持つ企業の支店の立地が県外企業全体の 60% を超え、また、四国全体の約 3 割弱を占めることから、「支店経済」と呼ばれるように四国外の大都市との結びつきが四国で最も強い県といえる。

一方で、徳島県をはじめとする他 3 県においては、支店の進出が顕著な伸びを示しており、大都市との結びつきを強めつつある。このように、四国外との結びつきは香川県が最も強く、四国の経済活動において拠点としての機能を果たしていると言えよう。しかし、時系列で見ると、徳島県をはじめ、他 3 県での県外企業の立地も活発化しており、県外企業が香川県に集中する度合いは相対的に弱いことが明らかとなっている。

表13 東京都及び大阪府に本社本店を持つ事業所数

単位：個所

事業所所在地		本店本社所在地											
		東京都				大阪府				県外企業合計			
		1981	1986	1991	1996	1981	1986	1991	1996	1981	1986	1991	1996
		実数											
四国	徳島県	2,959	3,601	4,302	4,457	2,084	2,404	2,593	2,605	8,545	10,078	11,901	12,962
	香川県	375	471	578	628	353	418	479	468	1,280	1,593	1,938	2,129
	愛媛県	1,226	1,437	1,622	1,720	843	927	1,006	1,048	3,164	3,587	4,140	4,616
	高知県	886	1,109	1,416	1,435	604	724	769	767	2,734	3,241	3,912	4,213
		472	584	686	675	284	335	339	322	1,367	1,657	1,911	2,004
構成比	四国	34.6	35.7	36.4	34.4	24.4	23.9	21.8	20.1	100.0	100.0	100.0	100.0
	徳島県	29.3	29.6	29.8	29.5	27.6	26.2	24.7	22.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	香川県	38.7	40.1	39.2	37.3	26.6	25.8	24.3	22.7	100.0	100.0	100.0	100.0
	愛媛県	32.4	34.2	36.2	34.1	22.1	22.3	19.7	18.2	100.0	100.0	100.0	100.0
	高知県	34.5	35.2	35.9	33.6	20.8	20.2	17.7	16.1	100.0	100.0	100.0	100.0
対四国比	四国	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	徳島県	12.7	13.1	13.4	14.1	16.9	17.4	18.5	18.0	15.0	15.8	16.3	16.4
	香川県	41.4	39.9	37.7	38.6	40.5	38.6	38.8	40.2	37.0	35.6	34.8	35.6
	愛媛県	29.9	30.8	32.9	32.2	29.0	30.1	29.7	29.4	32.0	32.2	32.9	32.5
	高知県	16.0	16.2	15.9	15.1	13.6	13.9	13.1	12.4	16.0	16.4	16.1	15.5
水準	四国	100.0	121.7	145.4	150.6	100.0	115.4	124.4	125.0	100.0	117.9	139.3	151.7
	徳島県	100.0	125.6	154.1	167.5	100.0	118.4	135.7	132.6	100.0	124.5	151.4	166.3
	香川県	100.0	117.2	132.3	140.3	100.0	110.0	119.3	124.3	100.0	113.4	130.8	145.9
	愛媛県	100.0	125.2	159.8	162.0	100.0	119.9	127.3	127.0	100.0	118.5	143.1	154.1
	高知県	100.0	123.7	145.3	142.8	100.0	118.0	119.4	113.4	100.0	121.2	139.8	146.6

資料)「事業所・企業統計調査報告」総務庁

注)外国の会社は除く

## (4) 四国に本店を持つ会社が自県外に持つ支店の数

前にも述べたように、東京都、大阪府といった大都市に本店を持つ企業が四国内のどの県に四国地域の拠点を置いているかについて検討したが、「支店経済」と呼ばれる通り、大都市の企業は香川県に最も支店を置いていることがわかった。更に、四国に本店を持つ会社が支店をどの地域に配置しているかについて分析する。

四国の企業が自県外に持つ支店の数は、四国内への配置、四国外への配置ともに年々増加する傾向にある。県別に見ると、香川県に本社を持つ会社（以下香川県企業）が立地する支店が四国4県では最も多く、香川県企業の四国内外への展開がともに活発である。また、徳島県、愛媛県に本店を持つ会社（以下それぞれ徳島県企業、愛媛県企業）は香川県に支店を配置する割合が徳島県企業では全体の24.4%、愛媛県企業では17.4%となっており、他のどの地域への配置よりも多くなっている。このことから、徳島県企業及び愛媛県企業は、特に香川県での営業活動を重視している様子が窺われる（図5～図8）。

この背景には、香川県、特に高松市において県外企業の支店が集積しており、地域における拠点としての役割を高松市が担っていることが挙げられる。高松市がこのような拠点としての役割を担うようになったのは以下の2点によるものと推察される。第1点目は宇高連絡船の時代から四国の窓口としての役割を担っており、四国外との移動の

利便性により、支所・支社・支店が早くから集積したこと。第2点目は、国の出先機関が多く立地しているため、行政との関りの多い業種等が集積した点である（表15）。

また、四国に本社を持つ企業の四国外への支店の展開について見ると、大阪府への配置が最も多く、次いで東京都への配置が続く、大都市との結びつきは各県ともに時系列で年々増加する傾向にある。県別に見ると、香川県企業の視点の展開が最も活発であり、その配置先は、大阪府、東京都といった大都市のほか、岡山県への配置が近年急速に増加しており、1988年の瀬戸大橋の開通以降は、岡山県との結びつきが一層強まったことが窺われる。また、徳島県企業においては大阪府への支店の配置が増加しているほか、愛媛県企業については、広島県への立地が多く、近年増加の傾向にあるなど他地域への支店の配置には4県それぞれに特徴が見られる。

ここでは、四国における経済的な拠点性につき、事業所の集積という観点から検討した。その結果、四国地域においては香川県においては最も県外企業が多く立地しており、香川県が東京都や大阪府に本社を持つ企業をはじめとした、四国外の企業から四国地域の経済活動の拠点として認識が強い事が確認できた。同時に、四国内に本店を持つ企業も香川県に最も多く支店を配置していることから、香川県は四国の経済活動において拠点としての機能を引き続き果たしていると言える。このように香川県に支店が集積しているのは、宇高連絡船時代に培った四国の窓口としての交通利便性と、国の出先機関などの行政的な中枢管理機能の集積が重要な要素となっていると推察される。その一方、他3県においても支店の展開が急速に進んでおり、四国地域の中枢管理機能は香川県から徐々に分散する動きもあることがわかった。特に、香川県の支店経済から空洞化現象をここで何らかの方策を用いて、止めなければさらに地盤沈下に綱あがるのではないかと案じられる。

表14 四国に本社本店を持つ会社が四国内の自県外に持つ支店の使用者の数（1996年）

単位：個所

		支店支社の所在地												自県以外 に持つ支 店支社の 合計
		徳島県	香川県	愛媛県	高知県	四国合計	東京都	大阪府	兵庫県	広島県	岡山県	四国外計		
本店 本社 所在地	実数	四国	656	660	1,037	656	3,009	397	536	238	316	319	3,295	6,304
		徳島県	-	241	106	85	432	64	141	94	27	30	555	987
		香川県	473	-	747	358	1578	133	173	79	89	212	1,179	2,757
		愛媛県	92	299	-	213	604	142	149	48	173	43	1,116	1,720
		高知県	91	120	184	-	395	58	73	17	27	34	445	840
	構成比	四国	10.4	10.5	16.4	10.4	47.7	6.3	8.5	3.8	5	5.1	52.3	100.0
		徳島県	-	24.4	10.7	8.6	43.7	6.5	14.5	9.5	2.7	3	56.2	100.0
		香川県	17.2	-	27.1	13	57.3	4.8	6.3	2.9	3.2	7.7	42.8	100.0
		愛媛県	5.3	17.4	-	12.4	35.1	8.3	8.7	2.8	10.1	2.5	64.9	100.0
		高知県	10.8	14.3	21.9	-	47.0	6.9	8.7	2.0	3.2	4.0	53.0	100.0
	対四国比	四国	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		徳島県	-	36.5	10.2	13	14.4	16.1	26.3	39.5	8.5	9.4	16.8	15.7
		香川県	72.1	-	72	54.6	52.4	33.5	32.3	33.2	28.2	66.5	35.8	43.7
		愛媛県	14	45.3	-	32.5	20.1	35.8	27.8	20.2	54.7	13.5	33.9	27.3
		高知県	13.9	18.2	17.7	-	13.1	14.6	13.6	7.1	8.5	10.7	13.5	13.3
	水準	四国	168.2	184.4	163.1	148.1	164.7	139.8	132.7	138.4	201.3	167.9	167.9	166.3
徳島県		-	202.5	302.9	157.4	207.7	164.1	148.4	223.8	337.5	230.8	192	198.6	
香川県		174.5	-	164.2	155.7	165.1	154.7	141.8	219.4	234.1	179.7	182.8	172.2	
愛媛県		230	170.9	-	134	161.5	123.5	116.4	160	184	165.4	160.6	160.9	
高知県		115.2	187.5	126	-	136.7	131.8	123.7	26.6	158.8	103	133.2	134.8	

資料)「事業所・企業統計調査報告」総務庁

注)外国の会社は除く

本章は「四国における県都の役割」の修正加筆し、編集したものである。



## 第 4 部 第 10 章 NPO の反省

### 10 - 1 . NPO の位置付けと自ら解決すべき課題

社会貢献事業 (Socially Responsible Business) が閉塞的な経済の中で経営者の意識が変化し、行政においても企業業績評価が悪化する中で、社会的責任投資をする NPO の存在を重視し始めている。一般的に NPO と NGO は国際的にはほぼ同義で使われている。国際協力・支援には NGO が多く使われている。一方、NPO は国内で町づくりや福祉、教育、芸術等の 12 分野で活動する市民組織をさしている。現在 NPO 法 (特定非営利活動促進法) の制定以降、NPO 法人は 8 千を越えている。

わが国では、一般に NPO という NPO 法人と法人格を持たない市民団体を指すことが多いが、その範囲は広く、財団・社団・学校法人も NPO である。まだ NPO についての理解が十分に浸透していない現状では、思い込みがあったり、誤解が生じることもある。例えば、財団 = 天下り、NPO 法人 = 市民本位という二分法ではなく、事業報告書や貸借対照表など活動の中身をきちんと吟味した上で、議論の場で話す必要がある。非営利は利潤を得てはならないという意味ではない。企業とほぼ同じように NPO は収益を上げることに問題なく、売上に関する必要経費一般管理費を計上し、損益計算書、貸借対照表の結果において純利益 (純損失) を出すことが義務付けられている。つまり、利潤は得てよいのである。

NPO の「非営利」とは、活動による利潤を関係者に配分してはならないという意味である。この非営利原則を厳密に適用すると、農協や協同組合は NPO ではない。NPO = ボランティア団体と考え、サービスの代金を安くしなければならないと思い込むと自分の首を絞めてしまう結果となり、事業運営が機能せず経営破たんになる危険性がある。日本 NPO 学会の調査によると、NPO 法人には年収一千万円未満も五千万円以上もそれぞれ約 2 割以上存在する。アメリカの企業の 3 分の 2 は NPO である。利益が出ると株式会社に移行すればよいのである。多様性こそ NPO の特徴である。ただし、NPO は事業運営において、企業と競う場合が生じる。NPO は利潤追求型の企業ではなくフィランソロピーとしての役割を果たしつつ、最少の費用で最大の効果をもたらす事が目的である。それによって社会活動を喚起し、市民意識が変わるという副次的作用も期待できると考える。

### 10 - 2 NPO によるメリット

わが国では NPO と企業や自治体とのパートナーシップの話題が昨年来、新聞等マスコミ機関で報じられ、徐々にその知名度を社会に浸透させているが、NPO との

collaboration (パートナーシップ) の意義を再認識するとともに、社会を監視・批判・評価するという NPO の存在があり、持続的に一定の役割を果たすための異質な分野との交流も必要である。

一方、NPO の研究が大学機関で取り入れられている。平成 14 年度の授業を NPO で実施している大学もある。筆者もまた同様に NPO の授業を行っている。また大学研究者による大学発 NPO 設立が相次いでいる。愛媛大学医学部教授から相談を受け、NPO で立上げることが勧め、現在は医薬研究開発で活躍している。筆者は NPO による起業支援を民間で行っている。また、保育園の入園が出来ず待たされている保護者が NPO で保育園を設立する例もある。

さらに産・学共同研究によるプロジェクトごとの資金調達を国、県、民間団体などで支援を受けることができる。

大学の研究者が、非営利活動法人 NPO を設立して研究を進めるメリットは三つある。第一に、研究資金を使う際の自由度が大きい。通常の産学共同研究では、国立大学の場合では民間側が出した研究費も一旦は国庫に入るため、使う際には国の予算と同様の細かい手続きが必要になる。使途にもさまざまな制約がかかる。NPO ならそうした規制が無く資金の使途が明確に会計処理できていれば問題は無いのである。

第二に、NPO には決算報告の義務があり、資金の公正・透明性は確保できる。失敗学会の畑村洋太郎教授（工学院大学）は「監督機関が任意団体では透明性の確保が難しい」と指摘している。

第三に、NPO は法人格を持つため、国から研究助成金を得たり、企業とのプロジェクト受託などの契約を直接結ぶことができる。12 分野の中で、多様な価値観を持ち技術・経験・時間をもつ人々が、個々の事情と能力に応じ、さまざまな形で参加できるのも NPO の長所である。ウエアラブル環境情報ネット推進機構には高齢者の支援団体が、ヒューマンウェア・ネットワークはまちづくりに関心を持つ芸術家らが参加している。同機構の板生清教授（東京大学）は「NPO は、大学と社会との接点だ。大学が社会に目を向けるようになれば、今後も増えるだろう」と話している。

しかし、活動資金が寄付及び行政などとの提携により、運用可能な場合を前提としている。一般にそれほど大きな資金は運用できないことが現状である。

一方、企業、NPO、社会的責任投資、政府行政機関、など多彩な異業種が連携し、それぞれの資金・技術・ノウハウを出し合いながら事業展開に結び付けていく提供型支援を進展させることが必要である。

## 大学研究者が設立した NPO

名 称	代表者と設立時期	目 的
-----	----------	-----

失敗学会	畑村洋太郎工学院大 教授 2002 / 12	自己などの失敗事例失敗を 防ぐ方策を追求
ヒューマンウェア ネットワーク 推進機構	福田敏男名古屋大 教授 2002 / 9	ロボットなど先端技術を環境保全や 町づくりなどに活用
ウェアラブル 環境情報ネット 推進機構	板生清東京大学 教授 2000 / 8	人間など動くものを情報ネットに接続す る
大学宇宙工学 コンソーシアム	八坂哲男九州大学 教授 2003 / 初	大学や高等専門学校の衛 やロケット打ち上げを支援
糖質バイオクラ スター	香川大学医学部 平島光臣教授 奥谷康一名誉教授	「ガレクチン9」 (株)ガルファーマー 「グリコサミニグリカン」糖質 シーバイオン設立
食品治療薬研究所	吉村 愛媛大学医 学部教授 2002 / 9	食品煮含まれる有効成分の科学的 NPO 設立
IT 携帯端末地図	香川大学工学部 垂水浩幸教授	(有)スペースタグ
地域結集型共同研究	高知工科大学 平木昭夫教授	「次世代情報デバイス用薄膜ナノテ クノロジーの開発」
NPO 法人 かがわニュービジネス サポート協会	山本慶子香川短期 大学教授 2001 / 12	地域活性化のための町づくり ベンチャー支援に活用

(日本経済新聞 2002/12/30 参考に作成)

### 10 - 3 NPO の現状

異業種間組織メンバーの collaboration が抱える問題は、Gray、(1989)や Wood and Gray (1991) らは、3 段階に区分して考えている。

第1の課題明確段階は、関係するステークホルダーの明確化と課題に対するステークホルダー間の相互認識の段階である。複数の異業種が一時的に共通課題を遂行するための問題を解決する共通認識と規定が設定されたほうが効果的運営になる。

第2の課題明確段階は、組織間の理想的な協議事業の運営の状態を明確にする段階である。双方がメリットを享受しあうような関係が、新たな価値を生み出し可能であるか否かは明らかではない。

第3の課題明確段階では、「制度化と評価段階」である。システム機構を作り上げる段階、共通目的や価値の達成度を評価し、さらに組織を実行させるアライアンスの見直し、組織の編成が必要になってくる。共同し、アライアンスする問題は5つ挙げられている。1．課題を明確化するのか、2．価値観を違うステークホルダーのメンバーとどうバランスするか、3．ステークホルダー間のパワー不均衡の問題、4．問題が複雑不確実である、5．既存の問題解決方法が機能しないこと、こうした問題が全体として浮上する点の反省がある。

個々に運営状況の問題は下記に抱えている。

- 1) 資金調達に関する問題点として、NPO活動を支える基盤として、いかに資金を集めるかが重要である。安定した財政基盤を確立するため、多様な財源をバランスよく組み合わせることが必要となる。

経済産業研究所が、認証NPO法人を対象に昨年秋に実施したアンケート調査の結果によると、自主事業収入、会費・賛助会費等の内部資金の割合が6割以上を占めており、寄付金・協賛金、財団助成金、行政補助金、委託費等の外部資金の割合は低い。現時点では、NPOは資金的に外部からの支援を十分に得られておらず、自主財源に依存している状況にあることがわかる。

NPO活動がよりオープンな形で経済社会と接点を持ちながら健全に発展していくには、外部からの資金による支えを厚くしていくことが重要と考えられる。他方、NPOの組織運営に関する経費を、助成金、補助金で賄うことは一般的には難しい。小口ながら資金使途が自由で助成金・補助金よりも安定性・継続性が期待できる寄付金収入の充実が非常に重要な課題であると考えられる。

- 2) 人材確保においては、多面的なNPOの運営を担う有能な人材をいかに確保するか。

NPOに参画する人材には様々なタイプ、役割がある。リーダー、理事、事務局、会員、ボランティア等に大別できるが、その中でも、NPOの事業体として基盤を固めるには、有能な事務局スタッフを確保することが不可欠である。NPOの事業遂行力を高め、活動成果の評価、情報発信、資金調達を円滑に進めるには、優秀かつ専門性の高い事務局スタッフを確保しなければならない。

しかし、経済産業研究所のアンケート調査の結果によると、事務局スタッフは平均5.6人、NPO法人の有給かつ常勤のスタッフは平均わずか1.4人に留まり、そのほかは非常勤又は無給のスタッフにより賄われている。また、無給のスタッフが多いが、有給スタッフでも、平均給与は非常勤で100万円前後、常勤で250万円未満(いずれも年収)と低く、独身の若年層、専業主婦、生活に余裕のある退職者など、主たる収入源を他に持つ者でないと勤めることができない状況にあり、組織の運営を継続するには厳しい環境である。

事業規模の拡大に伴い、業務量が増え、業務の専門家・細分化により、スタッフの役割分担が必要となる。この場合、人数を増やさざるを得ないが、優秀な事務局スタッフを確保するためには、一定水準の賃金が確保されることが必要である。

#### < 事務局スタッフの平均人数 >

事務局スタッフ数は平均 5.6 名。有給は平均 3.1 名、無給は平均 2.5 名。

事務局スタッフの平均人数（複数回答）

無記入・無効解答をのぞく－

（単位：人、N=1,399 団体（うち有効回答数：1,363））

	有給	無給	合計
常勤	1.4	0.7	2.1
非常勤	1.7	1.8	3.5
合計	3.1	2.5	5.6

事務局スタッフの人数分布（複数回答）

事務局スタッフを有する団体について、スタッフの人数分布を見ると、常勤、非常勤とも、1～2名のところに最も人員が集中している。

スタッフの給与（1人当たり1年間）

常勤スタッフは年収 200～250 万円、非常勤スタッフは年収 100 万円未満と回答するところが最も多い。

### 3) マネジメント（人材研修、情報公開、評価等）

NPO マネジメントを体系化し、組織運営の能力向上を図る必要があるのではないか。

先に述べたとおり、NPO は多様な財源、多様な人材の参画形態から成り立っており、それらを効果的にマネジメントするには、事業計画の立案、事業実施の工程管理が重要である。また、外部の支援者、連携相手との協力を得る渉外活動や業務改善のための事業評価、対外的な情報発信も必要である。こうした事業活動を支えるマネジメント能力の向上が NPO に求められており、マネジメント手法の体系化やスタッフに対する研修・講座等の充実が必要と考えられる。費用は公的機関の指導によるものである。

こうしたマネジメント手法の開発、体系化は、NPO 支援センターのみならず大学や学会において内外の研究者、企業、行政も含めた実務経験者の広範なディスカッションを通じて編み出されていくことが期待される。

（参考）最も必要とする人材

人材の専門性や社会経験が重視されている。

- ・事務局スタッフ、ボランティアとも、法律、会計等のマネジメントの専門家や活動分野に関する研究者に対するニーズが高い。
- ・スタッフとしては、企業、行政、NPO等の組織経験者へのニーズも高い。学生、家事専業者に対し、ボランティアとしてのニーズはあるが、スタッフとしてのニーズは低い。

最も必要とする人材

(単位：％、 N=1,399 団体)

	専門家・研究者等	NPO 経験者	企業・行政等職員	家事専業者	学生	その他	無記入	無回答	計
スタッフ	31.2	25.9	22.7	5.4	1.7	17.7	21.9	4.7	100.0
ボランティア	38.7	10.9	9.0	15.2	13.0	18.1	25.0	8.8	100.0

出所：経済産業研究所「NPO法人アンケート調査結果」

## 10 - 4 社会全体で取り組む課題

NPOセクターが経済社会において今後果たす役割の重要性に鑑み、社会全体でNPOを支えるために取り組むべき課題があると考えられる。

### 1) 個人の参加促進

NPOに関心を持つ個人が、実際に従事、参加しやすくするための環境整備が必要と考えられる。

NPO活動に対する関与の仕方は、リーダー或いは事務局スタッフとしてフルタイムで集中的に係わるだけでなく、限られた時間を用いてボランティアとして役務や知恵、技能を提供する形もある。裾野の広いボランティア支援者の存在がそのNPOの力の源と評価することができる。

ボランティア参加者数の規模を見ると、日本は2.997万人(96年)と米国の9,300万人(95年)に比べると未だ少ない。内閣府が実施した調査(平成12年度 国民生活選好度調査)では、ボランティア活動への参加意欲は非常に高い(65%)が、実際に、参加した経験のある人は少ない(31%)のが実態である。「参画意欲」を「行動」に結びつける環境作りが必要と考えられる。

ボランティア活動への参画意欲

ボランティア活動に参画意欲を持つ人は3人に2人  
(%)

是非参加してみたい	4.3	64.9
機会があれば参加してみたい	60.6	
参加してみたいとは思わない	34.9	34.9
無回答	0.1	0.1

ボランティア活動の経験者は3人に2人  
(%)

経験者	現在している	8.5	31.1
	過去にしたことがある	22.6	
未経験者	これまでにしたことはない	68.7	68.7
	無回答	0.1	0.1

(資料) 経済企画庁「国民生活選好度調査」2000年より作成。

ボランティア動員数(1ヶ月の延べ数)：

ボランティアの1ヶ月の動員数は述べ48人(1団体当たり平均)

- ・正会員114人に比べてボランティア動員数は少なく、全会員が毎月頻繁に参加するわけではないと考えられる。平均参加頻度は2.4ヶ月に1回。
- ・動員数が20人未満の団体が過半数を超えており、団体の事業規模、かつ同分野により動員力に開きがみられる。

ボランティア手当の金額：

交通費などの実費以外にボランティア手当のある団体は全体の約2割。

ボランティア手当のある法人でも1日1千円台の手当てが最も多い。

## 2) 企業・行政とのパートナーシップ

企業、行政とNPOのパートナーシップに関する意義・目的の明確化。

パートナーシップ促進のための仕組み作りについて、POセクターは未だ透明期であり、企業セクター、行政セクターに比べると、規模も小さく脆弱な存在であるため、企業、行政が蓄積する資金、人材、情報等を活用することが能力向上を図る上で不可欠である。また、前章で述べたとおり、企業や行政にとってもNPOとパートナーシップを構築することが経済社会環境の変化に対応していく上で必要と考えられるが、実際にNPOと関係を深めるには、それぞれが課題を有している。

企業・自営業者・経済団体等との交流・連携・協働（過去２年以内）

・交流・連携・協働の有無と内訳

企業とのパートナーシップがあるNPOは、全体の６割である。関係のある企業を規模別にみると自営業者・中小企業が６割を占め、大企業は２割に留まる。

行政機関（外郭団体含む）との交流・連携・協働について（過去２年以内）

・交流・連携・協働の有無と内訳

行政とのパートナーシップがあるNPO派、全体の７割である。関係のある行政機関は、市町村が約２分の１、都道府県が約３分の１、国が１割を占めており、より基礎的な行政との関係が深いことが分かる。

### ３）税制等の環境整備

NPO活動を支える出資者等の環境整備を図る必要がある。

#### NPO活動の意義

NPOは、目的を共通にする個人のネットワークで経済社会の抱える問題に取り組み、個人発の「新しい公益」を実現する意義を有する。そうした活動が活発化する結果、多元的な価値観に基づいて経済社会を活性化するのみならず、行政による公共サービス支出を低減する効果も期待できる。

#### NPOの財政基盤の強化

こうしたNPO活動を発展させるために、財政基盤の強化を図ることは重要である。現在のNPOの収入内訳を見ると、会費、事業収入等の自主財源が中心であり、外部資金の導入は進んでいない。このため、NPOに対する寄付を促進する必要性が高い。

#### NPOに対する税制優遇

特に公益性の高い活動を実施するNPOについては、財政基盤を強化するために、税制面で優遇する必要があると考えられる。税制面での優遇措置として、

a) 個人や法人のNPOに対する寄付を促進する税制

b) NPO活動から得られた所得、収益に対する税の軽減措置

がある。特に寄付促進税制については、個人や企業が寄付金の拠出によって公益活動を支える上で重要と考えられ、NPOに限らず、寄付税制全体を視野に入れて拡充策を検討する必要があると考えられる。

４）NPOが信頼度を高めるため、どのような情報公開が必要か。NPO評価を進めるための具体的方策。



近年、行政、企業において事業活動に対する自己評価、第三者評価の導入と、その前提となる情報公開が進められつつある。NPOは、営利企業と異なり、株式価値、収益といった数値指標により活動成果を測ることができないためNPO活動を如何に評価するかが重要な課題となってくる。

また、NPO法人の活動分野において、医療、福祉、教育等のサービス分野が大きな割合を占めている。サービスの質に関する情報の非対称性、返品や取り替えの利かないサービスの不可逆性に鑑みると利用者にとって提供されるサービスの評価は重要である。従来、こうしたサービス分野は、行政による措置として或いは行政による規制の下に提供されてきたが、規制緩和によりNPO、企業等の民間事業体の参入し得る分野が広がりつつあり、規制緩和を進める一方で評価の仕組みを確立する必要性が高まってきている。

我が国のNPO法人においても評価の必要性に対する意識は高まりつつあるが、その捉え方は様々である。アンケート調査によりNPO法人の事業に対する評価の仕組みの必要性について尋ねたところ、必要でないと解答したNPOも一定割合を占めているが、今後、必要であると回答したNPOが半数近くを占めている。

NPO 法人に対するアンケート調査の中間報告結果（サンプル数＝1、359）

「NPO の組織は事業を客観的に評価する仕組みの必要性」

必要である 46.4%、必要でない 16.5%、無記入 36.6%

評議会の設置、外部監査、会計のHPでの公開

評議会の設置、外部監査、会計のHPでの公開を行っている法人は少ない。

資金の受け入れと情報公開・評価への取り組みの関係

外部資金の受け入れと情報公開・評価への取組みとの間には相関関係がある。

外部資金を受け入れている団体は、評議会の設置、外部監査、会計の公開のいずれかを実施している場合が多い。

## 10 - 5 NPO の反省（社会環境の理解・浸透の遅れ）

NPO の制度と現状を述べてきたが、以上の内容と現在の社会環境の受け入れ態勢が決して前向きとは言い難いものがある。NPO は時期的に熟しているとは言っても時代背景が不況であること、さらに国家予算が減少し、地方自治体の公共設備投資が予算の限界にあること、など国家経済を支える意味の公益に寄与する意味のNPOを民間企業及び県民は十分理解できていないため、事業に参画する意識が薄くまだ資本主義社会の中にあって協力は得がたいものがある。

理由は、NPO の活動歴史が浅い日本において、社会環境整備の対応が十分でなく県民教育がなされていないことが問題といえる。イギリス、アメリカの国民性と日本は

かなり違いがある。12 分野において、多様な NPO の存在は税制の面からも、課税非課税にすみわけされている。ベンチャー支援サポートにおいては、制面の課税を義務付けられており、投資するエンジェル投資家においても課税を課せられている。今回 2002 年 12 月の国会において税額一部減免が行われている。

まだ、時期的に NPO の機運は始まったばかりであり、収益性を持つ事務局リーダーが「2 足のわらじ」を履き、回りの理解・協力なしには進めないことが現状である。

特に地域性など考えられるが、こうした現象は各地でも同じように問題点として挙げられている。

しかし、現在行政も企業も景気低迷の折、行政および産業界において、経済的な財源に限界を感じつつ将来展望を考えると、NPO の存在は必要である。柔軟に対応し適材適所にタイムリーな活動と結果を容易にする経済効果に結びつく。こうした NPO の活動認知の理解が低く、無関心な県民意識を喚起し、積極的な働きかけができていない点が反省といえる。

行政とともに進めることが得策か、民間主導型で行うことが良いのかは地域性と立上げ方のスピードも関係する。決して一つの回答が用意されているわけではない。周囲の理解とネットワークの確立、逆風にも対応できることが NPO としての組織と考える。

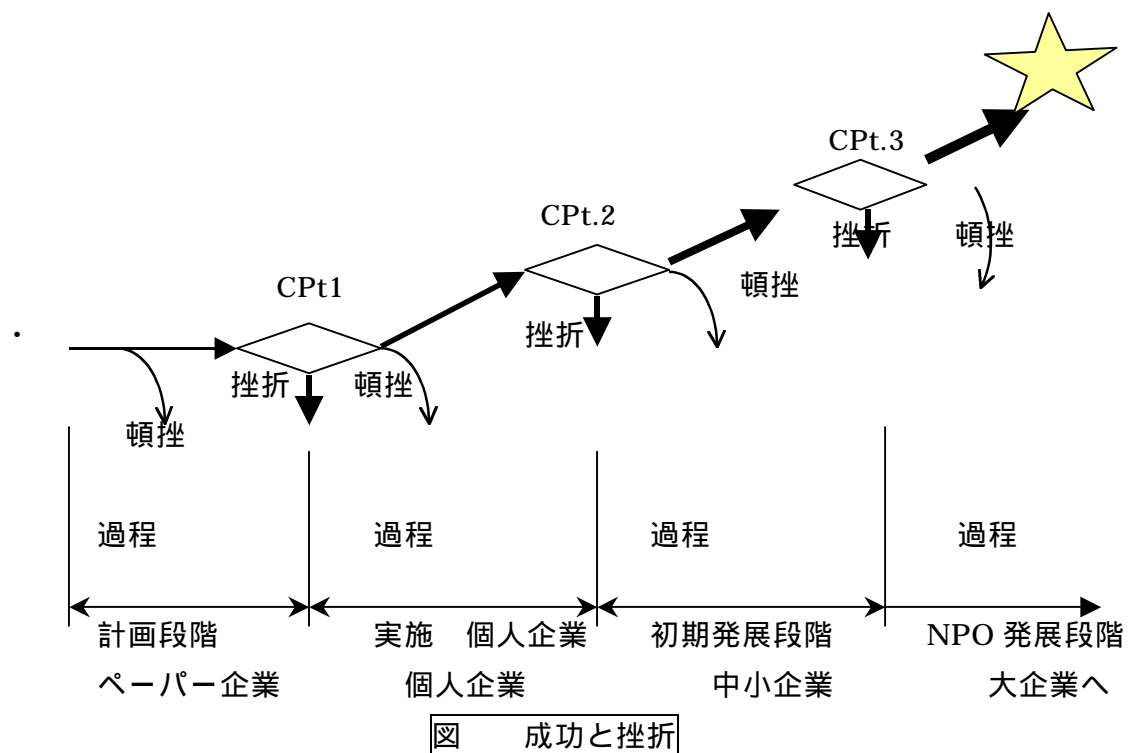
## 10 - 6 起業とその発展段階における成功と挫折の要因分析

### 10 - 6 - 1 スタートアップから大企業までの発展経緯

設立した NPO の活動を通して四国・香川における起業の発展段階における成功と挫折の様相を、スタートアップから大企業までの発展経緯の概要に図示すると下図のとおりである。此处では発展段階を 4 段階にわけ、各区間の境界に三つの CPt(チェックポイント)を考えた。そして起業後の中途の挫折と頓挫を図示した。

ここで、3 分類からの説、1) ベンチャー起業、2) 社内企業家 3) チャンドラー型進化論を前提に作図し、状況変化を概観する。1) ベンチャー起業の場合は、資金面、人材面で成功確立が非常に低い。頓挫または挫折する場合が想定できる。2) 社内企業家の場合は、社員が会社内の資金をある程度は自由に使える。ただし起業するとき、途中でやる気を失ったり、社内から邪魔をされて時間と資金の不足から挫折する場合もある。また成功する場合は、スピン・オフ、またはスピン・インとして活躍の場が与えられる。3) チャンドラー型進化論の場合は、事業主つまり経営者が針路変更するため、資金面の不安は無くても新規事業に失敗すれば、再起は時間がかかる。危険な賭けになる。しかし、時代の変化は必然的に訪れる。

スター型企業へ 日本 の産業界の発展に寄与 大きい
---------------------------------



この発展段階における成功と挫折の要因を NPO の活動を通して観察、分析した。そして、その性格から、挫折の要因を次の二つに大分類できるものと考えた。

すなわち、 経済的システム：金融組織、経済活動、 社会的システム：起・企業への個人や社会の考え方である。この二つシステムが起業の成否に大きく影響する。

一方、起業時における主体組織に関しては

- a. 内部要因
- b. 外部要因 に分類できよう。

この要因をまとめると、

表 起業成功と挫折の分類

	経済システム	社会システム	備考
内用要因	賃金制度	起業志向性	
外部要因	資本調達、市場	大企業指向、取引慣行	

## 10 - 7 起業に影響する経済システム

この起業に影響する経済システムは社会的システムと密接な関係にある。ここでは、

明確化のために、二分した。さらに、起業の成功と挫折に影響する経済システムの要因には色々ある。その最大のもは金融システムであろう。このシステムの欧米と日本の差が、起業における成否に大きく影響するのである。

この経済的なシステムの欧米と日本の差を考えることなく、起業のシステムを欧米型にすることは、きわめて無謀だと考えられる。

経済システムとしての金融の性格を日米で比べると

(表)

	金融システム	企業主要株主
日本	間接システム	企業や銀行
米国	直接システム	個人、銀行の企業株式の保有は禁止

企業の資本調達の日米の相違は下記の通り。

#### 米国（直接金融）

起・企業 ← 個人投資家

#### 日本（間接金融）

起・企業 ← 銀行 ← 個人投資家  
郵便貯金

図 起業の資金調達の日米の相違

このシステムの相違が起業時に大きな差になっているのである。

この資本調達の場合、個人による資本調達はきわめて困難で、大企業に比べ苦しいという、中小企業の方が、断然有利であることは言うまでもない。

この金融システムに関しては、一般にベンチャー・キャピタル等で研究されている。また、この金融システムの根幹には、制度の問題として社会システムの問題が背景としてあるので、金融システムの分析については、ここでは余り、おこなわないこととした。

## 10 - 8 起業に影響する前提としての社会システム

このシステムについては世界的に有名なオランダの経営学者、スイスの国際学研究所にいた Hofstede 分析を元に考察を行うこととした。

「この分析は比較的早く、文化的な人々の国際比較が極めて問題となる Globalization の現代、個の分析は更新されたと、この面の建設分野の専門員会に属している指導教員に、専門委員会のメンバーから連絡があったと聞くが、ここではオリジナルな研究を論拠とした。なお、改訂版もこの面については大差はないとの委員会のメンバーからの連絡が指導教員にきていると聞く。」<sup>1)</sup>  
社会システムは起業の人材確保の組織内の課題と市場確保の組織外の課題に影響する。

## 10 - 9 産業影響力等の各種起業形態の比較

上記の分析を総括して、一般的にわが国で、または香川で有利な起業形態を考えると

- ・経済システム：金融を中心として個人より中小企業有利、更に大企業が有利
- ・社会システム：組織内では人材確保、組織外では市場確保
- ・成長速度：第二創業はかなり速く、社内ベンチャーは商品次第、ベンチャーは遅い
- ・産業影響力：質×量で第二創業が有利
- ・設立安易さ：成否は別として、個人で始められるベンチャー、社内起業家、

以上の状況を総括して概観するために表を作ると下記のとおり。

表 各種企業形態のシステム的特長と成功時の影響力評価

	起業時			成長時	産業 影響 力	設立 の安 易さ
	経済システ ム（金融）	社会システム		速度		
		組織内(人材)	組織外(市場)			
ベンチャー 型	×	×	×			
第二創業						
社内起業家						

この表から香川，または，日本で産業に影響力を及ぼし、より可能性のある起業システムは第二創業と言えよう。

本章は NPO 資料に一部加筆編集した。

1) 馬場敬三レポートからの引用

## 第 11 章 独立型アントレプレナー

### 11 - 1 . 経済の成熟化と新産業の創出の必要性

先進諸国において産業の成熟化は進んでおり、わが国においては産業のアジアシフトが著しく進展しており、その一方においては産業の成熟化が進んでいる。また、情報通信技術の発達によって新しいビジネスチャンスが拡大している。福祉・環境・教育・防災・など問題解決型の需要は拡大している。こうした新産業の創出が新たな独立型アントレプレナーを必要としている。

### 11 - 2 . 地域振興における連携とイノベーション

#### < 新結合の内容 >

技術開発 創造力で成長競う。地域では地元の産業集積や大学などに蓄えられた技術をいかし、生産の効率化から最先端分野まで、世界市場で十分通用する独創的なアイデアに基づく技術開発が活発になっている。その例をいくつかみてみよう。

技術開発の成果が企業の製品開発面での競争力を飛躍的に高め、業界首位となった例に金型設計・試作のインクス（東京・新宿）がある。携帯電話の製造には金型が必要だが、従来、その製作には職人技と最低 4 週間の期間が必要だった。1990 年設立の同社は情報技術（IT）により製品のデザイン・設計図から自動的に金型を設計・製造するシステムの開発に必要となる数億円規模の融資を金融機関から受けるのが難しかったこともあり、94 年に国の支援が受けられる委託事業に応募し「型設計製造用 CAD/CAM の開発」を始めた。

そして 98 年にそれまで得られた技術を基に新たなシステムを構築し、金型生産の所要時間を 10 日以内に劇的に短縮した。この結果、94 年から昨年にかけて売上高は 10 倍以上に増加、現在、世界の主要携帯電話メーカーの試作用金型の大半を手がけている。

大学発ベンチャーの例に遺伝子治療薬開発のアンジェスエムジー（大阪府豊中市）がある。医薬品は生理作用をもつ科学物質が中心だったか、近年、遺伝子が医薬品として有効なことが明らかになってきている。同社は遺伝子を狙い通りに体内組織に運ぶ「運び手（ベクター）」の開発と、それに有用な遺伝子を組み込んだ医薬品を開発している。大阪大学の森下助教授らの研究成果を基に、遺伝子治療医薬品を実用化するため、99 年に設立されたが、金確保の難しさに直面した。

しかし 2000 年に国の支援事業である産学連携実用化技術開発事業の対象に選ばれ、「遺伝子を細胞の中に導入する役割を果たすベクターの開発・応用に関する研究開発」

を進めている。2000 年度に 30 人前後だった従業員は約 70 人に増え、開発されたベクターは製品化されて、広範に販売されている。

### 11 - 3 クラスターと新結合

クラスターでは、これまで困難とされてきた国境をまたぐ欧州との連携も可能となる。ここでの紹介は、欧州でも「イノベティブ・ミリュー」という名でクラスター（組織や個人の地理的集積）が注目されている。ミリューとは、特定地域に集まる産学官によってネットワークが形成され、協力・協調が促される環境を指す。ここでは、スイスとフランスにまたがる時計とマイクロテクノロジー産業の例を挙げよう。

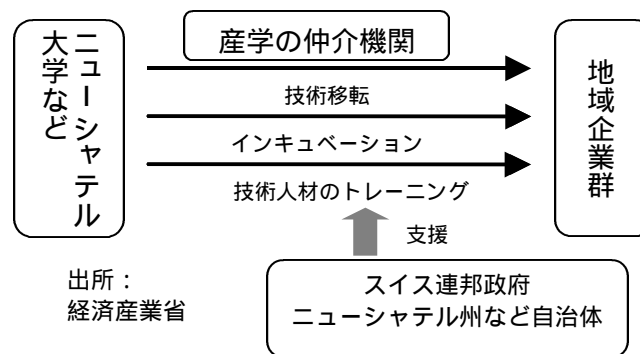
ジュラ山脈を境としてフランス側にあるブザンソン市とスイス川のニューシャテル州は、1960 年代まで時計産業の街として繁栄したが、その後 80 年代にかけてはアジア製品の激しい追い上げに直面した。この危機以降、双方は構造転換に着手、ニューシャテルは、クォーツ技術の導入やデザインの洗練など時計製品の徹底した高付加価値化によって乗り切り、現在に至っている。

一方、ブザンソンはニューシャテル側の時計メーカーへの高精度部品の供給や超小型工作機械（マイクロマシン）など精密機械の製造拠点への転換によって生き残った。

こうした構造転換に当たっては、やはり、地域内での協力が大きな役割を果たしている。具体的には、スイス側でスウォッチグループなどを含めた地元有力企業と協力体制を組む「Swiss Center for Electronics and Microtechnology」のような共同研究機関や「Institute of Microtechnology」のような技術者養成機関などが次々と設けられ、産学官の連携が進んだ。

それらの機関の活動により、世界市場の動向をはじめとする最新情報の共有、ニューシャテル大や、ローザンヌ工科大から企業への技術移転と地元技術者の育成が可能となったのである。そして、その恩恵は、技術力の向上などを通じ、ブザンソン側にも確実に及んでいった。また、北欧のフィンランドでは、インキュベーション（起業家支援施設）や産学連携を促す 2 3 のサイエンスパーク（研究拠点）が政策的に形成されている。英国では、地域にファンド（基金）が設けられ、各クラスター内の起業家育成の支援に役立っている。

#### スイス時計産業の産学連携



#### 11 - 4 クラスタ（米国）バイオによる集積進展

産業クラスター（組織や個人の地理的集積）によって地域経済が復活した例を、今回も米国にみてもよい。

まず造船などの重厚長大産業から、全米有数の情報、バイオ分野の企業群の集積地へと大転換したペンシルベニア州フィラデルフィアが挙げられる。ペンシルベニア大学などの大学群と緊密に連携するリサーチパーク（研究開発拠点）の設置により、衰退していた同市は見事、再生に成功した。リサーチパークでは約 300 のハイテク企業が誕生、バイオのセントコアのように、急成長した企業も少なくない。

そこに至るまで米連邦政府は中小・ベンチャー企業（V B）を指導する専門家の活動を支援した。州政府も大学隣接地でのインキュベーター（起業家支援施設）の設置などを助成するとともに、将来性のある V B に投資する基金を設立した。グラクソ・スミスクライン、ユニシスをはじめ同州に大きな拠点をもちハイテク企業は 5 千社を超え、それらだけで 22 万人の雇用を生み出すまでになった。

大学の「知」の集積を生かし付加価値の高い産業のクラスターとなったマサチューセッツ州ボストンも見逃せない。

1980 年代に、ワング・ラボラトリーズなど O A 機器メーカーの不振から地元経済は低迷したが、金融、情報通信、医療などの複合的産業集積がその後本格的に形成されて、生き返った。

復活を支えたのは、ハーバード大、マサチューセッツ工科大（MIT）のような高度な研究・教育機関やバブソン大のようなビジネススクール、マサチューセッツ・ゼネラル・ホスピタルに代表される研究医療機関などの頭脳集団である。

フィラデルフィアやボストンなどの米東海岸のクラスターは互いに強い人的なつながりを持つ。これは、類似の技術伝播の広がりにつながったものと考えられる。日本でも経済実態に即し広域協力を進めていく必要がある。



## クラスター 公開・VB設立数で目標

昨年始まった政府の「産業クラスター計画」では、地域の独自性を生かしながら世界に通用する新事業が展開される産業の集積を目指し、全国で19のプロジェクトが展開されている。2回にわたりそのいくつかをみてみたい。

【北海道スーパー・クラスター振興戦略】北海道は従来、ベンチャー企業（VB）を多く生み出してきた。札幌市には「サッポロバレー」と呼ばれるソフトウェアなど情報技術（IT）産業の集積がある。またバイオテクノロジーでも北海道大をはじめ大学や研究機関が集積している。このクラスターでは北海道と札幌市、15大学などが参加、公的支援もいかながら産学官連携を通じ、独自技術をもつ企業を増やしていく。すでにインターネットのセキュリティー・通信関連で有力企業が出ているほか、バイオでも環境ホルモン検出などでユニークな商品を開発、販売し始めた企業がある。

そして同クラスターは3年間に新規公開企業を15程度送り出し、売上高を現在の1.5倍（情報産業の場合）に増やすことを目指している。昨年春以降、すでに5社が株式公開などを実現し、今年8月時点で大学発VBも合計30社近く生まれている。

【東海ものづくり創生プロジェクト】中部地域には自動車（愛知県）、有機化学（三重県）などをはじめ厚みのある産業集積がある。それらを生かし高度精密加工・材料、ライフサイエンスの分野で、高度な技術を生かしたクラスターの創生を目指す。

ライフサイエンス分野については4百人を超す研究者で構成する「東海バイオベンチャーネットワーク」と、それと連携する企業組織の「東海バイオベンチャーサポート企業ネットワーク」（医学生物学研究所、アイシン精機など参加）や自治体などが3年間で100社のVB創出を目標に協力を進めている。取り組んでいる分野は遺伝子解析や生命情報工学、健康食品などだ。

すでに、名古屋大学と協力し、光学機器メーカーのニデックなどが再生医療のVBを立ち上げている。

産業クラスター計画のプロジェクト名  
（中部以北、一部略称、経産省調べ）

北海道	北海道スーパー・クラスター振興
東北	高齢化社会対応産業振興、循環型社会対応産業振興
関東	地域産業活性化、バイオベンチャー育成、首都圏情報ベンチャーフォーラム
中部	東海ものづくり創生、北陸ものづくり創生、デジタルビット産業創生

## 米国の代表的なクラスター

地域	分野	中心大学
マサチューセッツ州ボストン	医療・バイオ、金融、高等教育などの複合	ハーバード大、MIT など
ペンシルベニア州フィラデルフィア	情報、バイオなど	ペンシルベニア大等
テネシー州ナッシュビル	先端医療、病院経営	バンダービルド大
テキサス州オースティン	電子機器マルチメディア	テキサス大など

## 11 - 5 . 現代の企業家とクラスター

### 1 . 仕事の自主的選択

社内企業家は自分で志願して仕事を始めるのであって、企業は、社内企業化が選択した仕事を後で認めるのである。それにもかかわらず、企業のなかにはイノベーションに携わる社員を任命するという愚かな行為にでるところがある。

\* あなたの会社では、志願して社内企業活動を行うよう社員を奨励しているだろうか？

### 2 . たらいまわしの問題

イノベーションの過程で、アイデアに取り組む人間を取り替えることがある。すなわち、開発中の事業なり製品なりを、それに打ち込んできた社内企業家の手から取り上げて他の者へ「たらいまわし」をするのである。その場合、次に担当することになる人物が、プロジェクトを発足させた社内企業家ほどには、その事業に熱心でないということがしばしば起こる。

\* 貴方の会社では社内企業家がその事業に引き続き取り組めるようにしているだろうか？

### 3 . 実際に仕事をする者が決定権を持っている

企業の中には、下から上へと幾重もの認可を通過してやっと決定が下されるため、実際に仕事をする者と決定を下す者とが全く顔を合わせないというところもある。

\* あなたの会社では、社員は独自のやり方で仕事をする事が許されているだろうか。  
それとも、絶えず仕事が中断されて、自分の行動を説明し、許可を求めなければならぬだろうか？

### 4 . 企業が「ゆとり」の部分をもっている

社内企業家には、新しいアイデアを開発し、発展させるために自由に使える資源が必要である。企業によっては、社員が勤務時間の中からいくらかの時間を裂いて、自分で選んだプロジェクトに自由に使っても良いところがある。また、新しいアイデアが浮か

んだときにその研究に当てることができるような資金が別にとってあるところもある。一方、企業によっては、資源の管理を厳重にして、新しいことや予定外のことはまったく使えないようにしてあるところもある。そんな企業では、何も新しいことは成し遂げられない。

\* あなたの会社では、新しいアイデアを試みるために、すみやかに非公式の資源を利用できるような方法が考えられているだろうか？

## 5 . ホームラン狙いをやめる

数少ない企画を十分に研究し、十分に計画を練ってホームランを狙おうという風潮が、今日の企業にはある。ところが、十割打者など実際にはいないのだ。したがって、一つ一つにはそれほど周到な用意をせず金もかけずに、いくつもの企画を試みたほうが得策である。

\* あなたの会社では、小規模で実験的な製品や事業を数多く手がけるようにしているだろうか？このような条件をいくつ設定してクリアに努めていくだろうか。

企業する中で、自由を獲得する要因として以上を参考に掲げている。

## 第4部 起業の問題点

### 12章 企業内企業（イントラプレナー）

#### 12-1 新しい社内企業家を目指して

米国ベンチャービジネスの企業数は1950年には1日に1800、1960年は4000、1983年には推定1万2000にのぼっている。1970年代から1980年代のあいだに新しい小規模企業は2000万人の雇用を作り出した。米国の旺盛な企業家精神はアメリカが持っている最大の原動力といえる。米国の子供は、将来の起業家意識についてフロンティアを切り拓き、圧力を撥ね退け自由を獲得することであって、巨大企業の階段を登ることではないといっている。

一方、わが国では単一民族、権威を有難がる風土習慣が根づいている。大企業の歯車になっておとなしくしていることが安全で、リスクを伴わず冒険をしないし、夢も小さくて失敗をしても大きな衝撃を受けず、リスクも少なくて済む。このように「組織の中に組み込まれて働く仕組み、気風が日本人には存在する。集団思考を効率効果とし、成果物に対する均等分配を行ってきたため、「戦うことを良し」とせず、画一的教育に始まり、指示を待つといった社内気風と一律均等平等配分が平和をもたらすとした穏やかな考え方、行動思考が根付いている。新たなベンチャー企業家を生み出すことは容易ではない風土文化が横たわっている。

反面、経済の変動が激しくて変化を求めるときには、大きな企画を実行に移す果敢な冒険家は極めて少ないことも現実である。米国にはこれに相反する企業家精神が息づいている。日米の大きな違いが浮き彫りとなっている。

現在米国では大きいことと小さいことが主導権争いをしている。小さな組織は1人1人が満足感を味わうことができるし、独立と自由も保てる。米国がそういったことにあこがれる傾向が強い。ところが、日本では独立よりも不安定であることを恐れ、集団連帯感を高める行動に安住の道を開こうとする。そこには優位性、差別、競争原理が働きにくい社会構図が横たわっている。

現在の経営社会において、大企業と中小企業の共存、連携が大きな成果に結びつく可能性をもつ。

大きいことの利点は、流通面のコストや大量仕入れによる効率性である。大きいことと小さいことの両方のメリットを手に入れることが複雑な現代社会の複雑な課題に立ち向かえる方法といえる。大・小を結びつける方法には合併企業がある。

一方、共同研究開発、技術供与、販売提携などがある。大企業と下請け関係の小企業

が契約を結び、相互補完し合うシステムは下請けを上手に活用することで、信頼関係を保ち長期にわたり相互サービスを提供する関係を日本のこれまでの成長分野の要としてきている。そうした信頼関係は、トヨタ生産方式が世界的に活用されている。このような大企業が小規模部品生産企業を頼って生産を続けていくことができる。こうして始めて親会社の生産ラインが途切れることのない「ジャスト・イン・タイム」にきちんと製品を納入している。しかし、アイシン精機の火災事故以来反省を含め、1社に特化した委託生産は改めている。

## 12 2 社内企業家とは

### 社内企業家の特性と主な動機について

社内企業活動とは、多くの優秀な人材と豊富な資源の集まる大企業の内部でその企業家精神を活用することである。経済の変動が激しい今日、ユニークな開発や技術改革は企業家精神にとってユニークな長所となる。現在、日本の社会、とりわけ企業間でこれまで日本的経営、特に大企業型の年功序列、終身雇用がバブル崩壊とともに見直され始めている。そして、米国企業に近い成果主義的な評価を導入し、外部取締役による形骸化された取締役会も役員削減をし、ソニーがいち早く取り組んでいる。

さらに、大企業はITを駆使した中小企業に攻め立てられているという現実を前に、大と小企業の主導権争いが熾烈に行われ、生き抜く力の差を競争原理の中に見出している。たとえば、事務機器メーカーのわが国最大手であった巨漢コクヨが、通信販売のアスクルとの戦いに船体が揺らいでいるといった状況である。

小さな企業組織では、一人ひとりが仕事の満足感を味わうことができるし、独立と自由も保てる。規模の大きな会社になると、効率面では優れているし、コストも安く低価格で大きな利点が存在する。いまや大きいことと小さいことの両方を追求し、手に入れようとしているのである。この方策が企業家精神といえる。特に社員として収入を得ながら、社内において新たな分野の研究を誰にも気づかれずに潜入し、経営資源を十分使い成功に導くことである。シーズが成功に近づくの特許ないしはシステム、技術の申請を行い、個人持参として、または企業の新規創業として立ち上げることが可能である。

組織の中にいて、従来の社員として働きながら、自分の研究に取り組む新しいタイプの企業家を目指す。企業内に潜伏し、経営資源を活用しながら、新しいシーズに挑戦し、事業の規模拡大を図っていくのが社内企業家である。

スリーエムの組織は、企業家を育てる組織環境を用意している。若く旺盛な起業家精神の社員にアイデアを取り上げ育てていく社内気風ができています。

一方、1982年GEのジャック・ウエルチ会長は「GEを小規模事業も集合体に作り変えようとしているところだ。そうすれば大企業の強さと小企業の身軽さを同時に手に入れることができる」。スウェーデンのバイセル・インベストメント社ハボオルボなど

多くの事業を手がけている。コングロマリット（異業種事業の吸収合併事業）アンダー・ス・ウェア社社長は「やる気とアイデアをもった若い企業家をバックアップしなければならない。変革と未来の希望を与えてくれるのは彼らだ。」との取り組みの姿勢を示している。

こうした反面、大企業と企業家はお互いの意思疎通がうまくかみ合わないといわれる。一般的に企業家は、独立心が旺盛であり、大きな組織に入ると組織の歯車にかみ合わせるため、独立心を保つことが不可能となる。

しかし、両者はお互いが必要な存在であるということを知っている。「新規事業実現に向けて、熱狂的に仕事に取り組む個人や小集団グループが存在しない大企業では、イノベーションの成功は過去に成功したためしがない」と、MIT のスローン・マネジメントスクールのエド・ロバーツは言っている。また、企業を辞めて自分で会社を作った 39 人を調査し、その結果、5 年後に 85 % に当たる 33 社が成功し、その売上年商は合計すると、彼らが辞めた企業の年商 2.5 倍に上るといふ。大企業の米国テキサス・インスツルメント社では失敗例として新製品開発に取り組む熱狂的な「チャンピオン」がいなかったためであった。つまり、社内企業家がいなかったということである。

企業が成熟するにつれて、製品の品質や効率の向上にひたむきに取り組む企業家精神は、複雑な官僚的機構の迷路の中に埋没していくのが普通である。その結果、発展的な抗争は望めないことになると言及している。この点が問題になる。

## 12 3 社内企業家に対する偏見

社内企業家は自ら自分を崖っぷちに追い詰め、慎重に責任を持って活動を続けなければならない。「社内企業家の十訓」をシュンペーターから活用すると、

1. 毎日首を覚悟で働くこと。2. 自分の夢の実現を妨げる命令は、すべて回避して実行しないようにする。3. 自分のプロジェクト推進に必要な仕事は職規定に拘束されずにすべてやってしまうこと。4. 協力者を作ること。5. 協力者の選定にあたっては、自分の直感に頼ってもっと優秀な人材とだけ仕事をする。6. できる限り長く地下活動に徹すること。活動が公になれば、企業拒絶反応を誘発することになるからである。7. 自分が直接関与できるプロジェクトにのみ全力投入すること。8. 失敗して許しを乞う方がプロジェクトの認可を請うよりたやすいということを心得ておくこと。9. あくまで目標を目指すこと。目標に到達するまでは現実的な姿勢で臨むこと。10. 社内の後援者を尊ぶこと、とある。

さらに、社内企業家に共通することは次のようになる。

1. 途中で投げ出さなかった。2. ますますのプロトタイプが出来上がると直ぐに顧客のところに持ち込んだ。3. 自分でマーケット・リサーチをした。4. 私生活と仕事を結びつけながら、社内企業活動に打ち込んだ。5. 失敗から直ちに教訓を学んだ。

6．プランを軌道修正して立ち直ることができたのは、個人の事業が単一のアイデアに頼らず、より広いビジョンを持っていたからである。7．製品が「誤用」されたときに、まだ開拓されていない市場分野（ニッチ）があり、新しい応用への道が残っている可能性が大いにある、ということに気づいていた。8．これまでのものと違う新製品の中の、欠点ではなく長所に着目して、その長所を活かす新しい用途を自分で探した。9．プロジェクト打ち切りの至上命令を無視した。10．リスクを冒し、「不可能」に挑戦するかどうかを、チーム全員に決めさせる。

こうした HP の社風は、今後のわが国のイントラプレナーを育てる土壌に大いに活かせると考える。企業のシーズを育てる環境整備が必要である。特にトップのリーダーシップによる環境整備が早急に社内の空気や温度差を埋めてくれる。

## 12 4 なぜ社内企業家がうまく機能するか

事業を起こす際のライフサイクルを考えると、その発展段階で要求される、個人の役割はそれぞれ段階や技術・能力によって異なる。ライフサイクルの最初の段階では、アイデアマンや発明家が求められ、次に社内企業家が必要となる。さらに、事業が成熟するにあたり、プロの管理者の役割が大きくなっていく。ほとんどの大企業でイノベーションが成功しない理由は、社内企業家に権限を与えないで事を運ぼうとすることである。社内企業家は、リーダーシップを持ち、チームを纏め上げる手腕が必要である。従来の管理職型ではなく、一人わが道を行く型でもない、発明家とも違った能力を持っているなければ社内企業家としてのリーダーシップにならない。

大企業が必要とするような新事業を、たった一人では達成することはとうてい不可能である。ビジネスを運用するマーケットの実態を把握し、さらに分析する能力が必要である。

分析は次のような内容に及ぶ。 アイデアを選び育て成長させる。 社内企業家としての事業計画はどうか。 新たな起業シーズのスポンサーを探す。 社内企業家のリーダーシップ。 社内企業家への「自由と権限」社内企業活動ができる環境を提供する。

社内に企業活動のキャリアパスに沿った報酬制度を設定。 イントラキャピタル・報償としての自由。 無放状態の懸念を払拭する。 企業のルネッサンスなど、が上げられる。

## 12 - 5 企業内企業型の事業化をはかる成功要因

既に市場に出回り、開発された製品を再生産し、開発済みの工程を操作する方法は、これまでの市場では生き残れないことは当然である。こうした製品は、これからますます第三世界に広まっていくであろう。このような旧態依然とした企業は、先進国を出て、

安い労働力や原料が入手できる国に移行することはやむを得ないことになるだろうと考える。グローバルな変化の中で、よその国が適応し変化していく速度が速くなればなるほど、我々も、ますますイノベーションのスピードを加速しなければならない。そうしなければ、一步先を見据えることが出来ず競争から脱落するからである。M&A など企業買収などを行なっても、このジレンマから抜け出すことはもはやできないと考える。

現在の事業の価値は時代の変遷とともに変化の一途を辿り、企業や事業の売り買いをしていけばすむ安定した世界ではもはや無くなっているのである。

情報の洪水にたいする最良の対応方法は、すでに自分が良く知っている事業をさらに発展させるために、その情報を環境に適応した活用である。

ヘンリー・フォードが、自動車を製造した時代は、世界の 159 カ国のうち約 40 カ国が豊かになった。それは、トップダウンの指示で動く組織的な行動が、生産性を効率的に向上させることに成功したからである。すなわち、企業のヒエラルキーの上層部に座った重役たちによる会社管理で、いかにしたら組立ラインにいる下の連中が、肉体を使って最大の生産性をあげることができるか、といった計画を実践したのである。

現在、この方法で豊かになるには、ふたつの根源的な困難に直面することになる。まず、「人間の問題」がある。豊かな国で高い教育を受けた人々は、上から統制されることを好まない。次に、「企業の問題」である。いまや、生産工程の大部分と、単純な事務のほとんどをオートメーション化して、多くの社員が頭脳労働に従事するようになっている。トップ層が重役室から「下のオフィスにいる連中はイマジネーションを使ってなにをすべきか」などと指示をだすことは、所詮は不可能というものである。

効率的に知識を生み出し、伝達するため、イノベーションを効果的に行う能力が、事業で成功する決定的要因になっている。

こうした状況に大企業は、社内企業家をもっと優遇する道を見つけ、早急な対策を講じないと自社の優秀な社員ばかりが狙われ、ごぼう抜きされるという重大な危機に直面することになる。

大企業にとって、ベンチャー・ビジネスの爆発的増加は二重の意味をもつ。

1．ビジネスのどの分野でも、高度な知識を身につけた新たなライバルが急速に増えている。2．会社を辞めて独立し企業家になるのは、企業の中で最も優秀な社員である。ひとたびエクソダス（大脱出）が始まれば、残った有能な社員たちも士気を失う。今日の巨大企業のなかには、30 年後には淘汰していく企業も多いことだろう。社内企業家にやる気を起こさせ、彼らを引き止めておく方法をみつけるのが、企業にとって目下の最重要戦略といえる。

ベンチャー・キャピタリストは、資金獲得面でライバル関係にある大企業よりは、イノベーションをうまく管理し、利益をあげている。彼らは、多くの場合、大企業が開発しながら、途中で投げだしてしまったアイデアを使って、大企業より良い成績をあげる。根本的に、大企業よりイノベーションに上手に取り組む方法を考えることである。



しかし、大きな企業も、自社のもつアイデアを、もっと効果的に実行に移せば、ベンチャー・キャピタルとも十分対抗できるようになる。ベンチャー・キャピタリストがアイデアよりも人間に賭けるのは、事業計画には変更が付きものだが、人間の資質はそう簡単に変更するものではないからである。

アメリカの企業は、社内企業化に自由に行動する権限を与えはじめ、その成果は着々とあがりつつある。例えば、

ヒューレッド・パッカードでは、組織を分権化し、社内ベンチャーを奨励した結果、週に八つの割合で新製品を生みだしている。五年前の自動車産業の体質は、かなり官僚的だった。しかし、いまでは、ベンチャー・チームが重要な働きをし、GMのフィエロや、フォードSVO（新車開発部）のムスタリングのような車種を開発するようになっている。NCR社のエントリー・システム事業部では、非常にベンチャー企業が盛んで、収益の50%は昨年中に開発された新製品が稼いでいる。

HPでは、エンジニアたちが小さいプロジェクト・チームをつくって自分たちの夢の実現をはかることを許す伝統がある。（そして、この伝統のほうが、企業の創設者の至上命令より強いということが証明された）。

HPでは、上の者に絶対服従するより、市場で好成績を収めるほうが、信用を勝ちとることにつながる。HPには、技術管理レベルに多数の「スポンサー」がいる。その一人、ダル・ハワードは、プロジェクトがあわや打ち切りになるという決定的瞬間に乗りだしてきたのである。これらの条件が組み合わさって、勝利をもたらしたのである。

「社内企業家」に対するチェック設問を参考にする。

現状を維持するという自分の義務を遂行するのに負けないほど、物事に改良を加えたいという望みを常に抱いているか？

仕事をしていて、わくわくしてくることがあるか？

出勤途中やシャワーを浴びているときに、新しい仕事のアイデアについてあれこれ想いをめぐらすか？

新しいアイデアを実現させる方法を考える際に、どんな行動を起こすか具体的に段階を追ってはっきりと思い浮かべることができるか？

ときどき、権限を逸脱したことをしようとしてトラブルを起こすか？

アイデアをじっくり練り上げ、どうやって実行に移すか計画をたててしまうまで、みんなに話して聞かせたいという衝動を抑えて、アイデアを機密にしておくことができるか？

取り組んでいる仕事に失敗しそうだという厳しい状況をうまく乗りきったことがあるか？

あなたには、支持者と批判者の両方が人一倍多いほうか？

頼りにできる仕事上のネットワークをもっているか？

他人があなたのアイデアの一部を実行しようともたついているのを見ると、すぐに

いらいらしてくるほうか？

何から何まで自分でやらなければ気がすまない、という生来の完全主義を克服して、チームのメンバーと一緒に、あなたのアイデアに取り組むよう努力することができるか？

もし、成功した場合に相応の報酬が受けられるなら、あなたのアイデアを試してみるチャンスと引き替えに、多少の減俸も辞さない覚悟があるか？

イントラブルナー  
社内企業家としての行動は、イエスと回答するタイプの人材である。社内企業家の可能性は大きいとかがえる。

社内企業家は、この頭のなかの模型をつくりあげ、それを検討するのに多くの時間を費やす。彼らは、マーケティング、生産、財務、設計、そしてそれらに携わる人々などを、総合されたひとつのシステムとして見るのである。このビジョンの一つひとつの分野を取りだせば、マーケティングや製造や財務のプロの専門分野にはかなわないかもしれない。それでも、社内企業家の広範な役割は、これらの専門家では肩代わりできない重要性をもっている。すなわち社内企業家は、事業が全体としてどう進展するかを見通し、それを実現させるために勇気と決断力を持って行動する能力をもっている。

アイデアの段階からそれが実現するまでを視覚化する能力は、社内企業家にとって基本的な技術であり、その技術は練習で身につけることができる。あなたのアイデアをいくつか取り上げて、それぞれどうやって実現するかを想像し練習をする。そうすれば、アイデアを一貫したビジネスとして考える習慣を身に着けることができるであろう。新たな着想がさらに価値を生み出す可能性を持つといえる。ではどういったことかといえば、ハイブリッド人間としての価値を持つこと。

社内企業家は、まだ存在していないビジネスの総責任者である。社内企業家は、マーケティングや技術畑出身者が多いが、ひとたび社内企業家として活動を始めたら、もう彼らはどこにも所属しない。マーケティングとかエンジニアリングとか開発、製造、販売、財務などと、企業を細かくわけている垣根を越えなければならない。そして、これから始めようとしている事業のすべての面に責任をもつのである。

社内の中で密かに行動を起こす。

社内企業家は、生来行動的だ。ビジネスプランを実行するために、即実効となにかを始める。彼らは「ノー」と言われても、絶対に承服しないだろう。われわれが調査した成功例を見ても、チャック・ハウスやハルキー・アルカディッチのように、至上命令に反して自分の夢を追いつけたケースが多い。ビジョンを行動に移し、新事業スタートの許可が下りる前に実践しているであろう。

雑用が仕事の処理に直結する。

この雑用を好んでやる傾向で、社内企業家は仕事を次々と片づけ、自分の事業のすみずみにまで手が届く結果をもたらすのである。これはすばやい決断を下し、状況次第で

は事業に大きな影響を及ぼすようなプランの大幅変更も可能にするのである。

ビジョンと<sup>アクション</sup>行動を結びつける。

社内企業家には、ビジョンとアクションの両方が必要である。企画立案者であると同時に実行者である。社内企業家の夢を実現させるまで、だれもその重要性を理解することはできないのである。社内企業家のビジョンは、数字や理論に裏づけられたものではない。成功した社内企業家は、実際自分でなにかもやっているの、感覚的に事業の行方がわかっているのである。

革新的な仕事を成功させるには、ビジョンとアクションをもっと緊密に結びつけ、アイデアがあったらそれを直接行動に移すのである。すべての従業員の仕事は、基本的に、もっと社内企業家的傾向が強くなるので、経営者は様々な仕事を一人の人間がやる企業家精神をより奨励すべきだということに気づくはずである。日々の小さな改良から、画期的な新事業にいたるまで、イノベーションは隆盛をきわめ、人々が疎外感を味わうことも少なくなるだろう。

徹底的に仕事に打ち込む環境設定。

従来型の製品開発システムが、ベンチャー企業や社内企業活動のような成果をあげるには、組織が官僚的すぎて、仕事にたいする意欲を失わせるようにできている。これが思うように活動ができないのである。従来型の管理体制では、マーケティングと技術が分離され、ビジョンとアクションが引き離され、さまざまな職能が別々の仕事として分けられている。したがって、社内企業家は、仕事に全面的に関与できず、また一貫性ある統制も取れない現状にあり、官僚的な企業体質が根底にあれば企業成果は初期の予測を下回る結果を生む。

仕事に自由を与える。会社がイノベーションにとってどんな環境か調べる。つまり、会社がどの程度イノベーションをバックアップしてくれるかを見る。

当たって砕けるべき障害を見極める。自由は社内企業家にとってきわめて大切なので、例え社内企業活動を続けられなくなる恐れがあっても、そのような障害を粉碎して自分の権利を守るために立ち上がることを優先する。

経営の最高幹部に、どうしたらイノベーションの環境を改善できるかという考えを提供する。管理者たちに、イノベーションが生き続ける「小環境」をつくる必要があることを理解させ、その方法を考えさせる枠組みを与える。過剰分析、過剰管理、そしてリスク忌避の現システムの強力な原理を論破して、社内企業活動に必要な自由を勝ち取る手段を社内企業家に与える。

では、ここでいう自由の要因とは何か。

仕事の自主的選択。企業家は自分で志願して仕事を始め、企業は社内企業化が選択した仕事を後で認めるのである。それにもかかわらず、企業のなかには、イノベーションに携わる社員を任命するという愚かな行為にでるところがある。

あなたの会社では、志願して社内企業活動を行うよう社員を奨励しているだろうか？

“たらいまわし”をしない。イノベーションの過程で、アイデアに取り組む人間を取り替える。開発中の事業なり製品を、それに打ち込んできた社内企業家の手から取り上げて他の者へ「たらいまわし」をする。その場合、次に担当する人物が、プロジェクトを発足させた社内企業家ほどには、その事業に熱心でないことがしばしば起こる。会社では社内企業家がその事業に引き続き取り組めるようにしているだろうか？

実際に仕事をする者が決定権を持っている。企業のなかには、下から上へと幾重もの認可を通過してやっと決定が下されるため、実際に仕事をする者と決定を下すものとがまったく顔をあわせないというところもある。

企業が「ゆとり」の部分をもっている。社内企業家には、新しいアイデアを開発し、発展させるために自由に使える資源が必要である。企業によっては、社員が勤務時間の時間を裂いて、自分で選んだプロジェクトに自由に使っても良いところがある。また、新しいアイデアが浮かび研究資金が別に用意するところもある。一方、企業によっては、資源の管理を厳重にして、新しいことや予定外のことに全く使えないところもある。そんな企業では、何も新しいことは成し遂げられない。

あなたの会社では、新しいアイデアを試みるために、すみやかに非公式の資源を利用できる方法が考えられているだろうか？

ホームラン狙いをやめる。数少ない企画を十分に研究し、十分に計画を練ってホームランを狙おうという風潮がある。ところが、十割打者など実際にはいないのである。

したがって、一つ一つにはそれほど周到な用意や金もかけずに、いくつもの企画を試みたほうが得策である。あなたの会社では、小規模で実験的な製品や事業を数多く手がけているか？

リスクや失敗や間違いに寛容である。イノベーションはリスクや間違いなしには達成できない。成功したイノベーションでも、はじめは大失敗を犯したり、出だしでつまずいたりすることがよくある。会社の制度は、リスクを冒すことを奨励したり、失敗を許したりするようにできているか？

辛抱強い投資。イノベーションは時間がかかる。何十年もかかる事さえある。ところが、企業の周期は一年ごとの計画で決まるのである。あなたの会社では、新しい試みをスタートに決め、何年かかっても、何度かつまずいても、それがものになるかどうか十分に長い期間をかけて見守ることができるだろうか？

縄張りからの開放。新しいアイデアは、必ずと言ってよいほど既存の組織の境界線を越えるもので、縄張りを荒らされまいとする傾向がイノベーションの障害になる。あなたの会社の社員は、縄張りを守るより新しいアイデアの方により関心があるだろうか？

多様な機能をそなえたチーム。イノベーションに伴うさまざまな基本的問題を解決するには、事業開発の責任を完全に任された小規模なチームが有効である。だが、企業

のなかには、そういったチームをつくることに難色を示すところがある。あなたの会社の環境では、完全な機能をそなえた自治的なチームをつくるのが容易だろうか？

多様な取捨選択ができる。独立した企業家は、多様な取捨選択の自由をもっている。たとえあるベンチャー・キャピタリストなり納入業者が、企業家の要求に応えられない、あるいは、応えたくない、ということが起こっても、他にいくらでも選択肢がある。ところが、社内企業家は他に選択の余地がないという状態に置かれることがしばしばある。企業内独占とでも呼んだらよいだろうか。製品を決まった工場で作り、特定の営業部門を通して売らなければならないのである。工場や営業にやる気が低く、やり方が低レベル成果に結びつかない場合、せっかくのよいアイデアが意味をなさなくなる。

会社の社内企業家は、企業内独占の問題に直面しているだろうか、それとも、望めば他部門や外部の納入業者の資源を使う自由をもっているだろうか？

自由に使える時間。企業の「ゆとり」の部分でもっとも基本になるのが、自分の勤務時間の自由である。IBM、テクトロニクス、オレアイダ、スリーエム、デュポンなど多くの企業では、勤務時間の5～15パーセントを、自分が興味を持っているアイデアの研究に使ってよいことになっている。日立製作所、沖電気もSOHO、社内企業を認めている。

超強力繊維ケブラーを開発した科学者のステファニー・クオレク（当時デュボンの研究室にいた）に、研究許可は自分で許可した、と答えた。彼女は上司にも言わずにその研究をしたのだった。はじめてその繊維を作り出したあとも、それが偶然ではなく、繰り返し生産することが可能だとわかるまで人に言わなかった。なぜ誰にも話さなかったのかと聞くと、「勤務時間をさいて自分のアイデアの開発に使うのは私の仕事です。誰の許しも乞う必要はありませんわ」という答えが返ってきた。

自由裁量に任される時間なしでは、新しいアイデアは、はじめのうちはとても使いものになりそうには見えないものである。使えるか使えないかを、創造的な人間が明らかにするためには、他のものに言わずに研究できる時間が必要である。一人で研究をすれば、ものにならないかもしれないのに無理にいいことを並べて認可を取ったりしなくてもすむからである。

スリーエムのアート・フライは、公式の社内プロジェクトの仕事に加えて、常に4つか5つの非公式的な研究を抱えている。こうした密造酒づくりは、たいてい何の実も結ばないで終わるものだが、アートは大きなプロジェクトを仕上げた後は、いつもその間隙を埋める新しい開発中のアイデアを抱えているというわけである。

自由に使える資金。自由に使える時間を使って研究した結果、脈がありそうだとすると、次の段階では本格的な資金が必要になるのが普通だ。使った時間や購入した細かい部品や旅費を少々ごまかしたりするだけでは間に合わなくなる。つまり、アイデアが使いものになりそうだとわかってくるにつれ、自由裁量に任される資金が必要になるということである。残念ながら、多くの財務担当者は、経費節約の名目で自由裁量の資金を見つ

け出して、それを潰そうとする。その結果、経費節約どころか、金だけでなく人間のエネルギーの膨大な浪費になっている。

研究しテストをする能力を否定することは、頭脳を浪費する。今日の給料の水準では、かなり高くつく。資金を自分の最良で使うことができない人間は、資金の使い方に無頓着になり、進んで浪費をする。無駄な項目をいっぱい並べて予算を獲得しておくこともだいじである。しかし、次の年も同じだけの予算を獲得するためには、その金はなにがなんでも今年度中に使い切ってしまうなければならない不自由さが存在する。

こうした経緯を経て、社内企業家も育成が大きな成果をもたらすことになる。わが国の社内企業家育成はまだ時間がかかると考える。社内整備や社員の認識、さらにはトップのリーダーシップが問題となる。

## 13 章 香川の第三の道の可能性

### 13 - 1 . 起業の形態の方向性、発展、価値観・価値創造の多様化と変遷

これまでの起業ブームの誘発は政治革命であったり、産業革命がその主流であった。特に 1700 年代から約 200 数十年経った今も、『起業』は本質的には不変である。価値観が多様化する中で、起業された既存の企業の存在によって、Entrepreneur も色々な形式に進化して行ったのである。

具体的な分類の概要は次の通りである。

Venture 型：従来の起業、起業のプロト・タイプと目されるもの。例：松下、ホンダ、  
チャンドラー型：企業の進化発展のために一大変革を企業に起こし大発展。例：任天堂、NEC、日立、

Intrapreneur 型：企業内起業。米国のコンサル Pinchot により提示。例：I モードである。これらについて、その詳細を下記に述べる。

#### Venture 型

これは起業としての基本型である。いわゆる企業の創設者型と一般的にはいえる。特に代表的なものは米国のフォード社で、世界的に有名である。現在ブームとなっている SOHO ( small office home office ) による起業や IT ( information technology ) を利用した起業は新規事業の創設者型としてのこの形のものが多く。この形はいわゆる創業者利益が期待でき、アメリカンドリームなどの実現のために自律型を志されるのである。

#### チャンドラー型

企業の発展と戦略の組織の研究で著名な MIT の経営学者 Alfred. D. Chandler が、彼の名著と言われる「Strategy and Structure で言う Entrepreneur ( 起業家 )」である。彼は企業家を次のように考えている。“The executives who actually allocate available resources are then the key men in any enterprise. Because of their critical role in the modern economy, they will be defined in this study as entrepreneurs. In contrast, those who coordinate, appraise and plan within the means allocated to them will be termed managers. So entrepreneurial decision and actions will refer to those which affect the allocation or reallocation of resources for the enterprise as a whole, and operating decisions and actions will refer to those which are carried out by using the resources already allocated”使える経営資源を割り付ける経営者は企業におけるキイ・マンである。そしてこの経営者の役割が企業の盛衰を決定的にする切り札としてのカードを持っている。ここではこの役割を Entrepreneur と呼ぶ。これに反して、単なる職務権限の委譲によって与えられた方法で、調整をし、評価をし、企画する人々は Manager である。従って、この場合の起業的な決定や行動は企業全体の経営資源の割付や再割付に影響行するものを指している。

今までの経営資源を従来通りに使うことに関する決定や行動をする人はマネージャーと言うのである。この定義によると、企業が進歩するために環境変化に対応するために大きな変革をする経営者を Entrepreneur と Alfred. D. Chandler は考えている。注意すべきことは、起業から或る一定の時期、順調に発展してきた企業が、大きな曲がり角の直面する例が多々ある。近々の例では我国のダイエー、米国では過去にフォードの例が有名である。これらに見られる、困難を克服し、企業が進化するためには、この経営者の Entrepreneur が大切だと言うのである。

### Intrapreneur 型

この形式の起業は「企業内起業」であり、米国のビジネスコンサルタントの Gifford Pinchot が 1985 年に “*Intrapreneuring*” という著書を書いた。彼は “*Intrapreneuring*” の改定版とも考えられる “*Intrapreneuring in Action, 1999*” に *Understanding innovation in large organizations begins with understanding the role of the intrapreneur. Intrapreneur is short for intra-corporate entrepreneur. Within an organization, intrapreneurs take new ideas and turn them into profitable new realities.*

*Without empowered intrapreneurs, organizations don't innovate.*

ここにおいて何が力かが問題である。Drucker の “*Every organization ---not just business ---needs one core competence: Innovation*” (ビジネスばかりではなく総ての組織は存在意義のために、確たる競争力 {Core Competence} を持たなければならない。それはイノベーションである。) という思想から、「起業が必要なのは個人よりも寧ろ、組織なのだ」として、組織内の起業化、組織的起業化を提唱したのである。この考え方は、Drucker の思想の影響を述べているが、その底には日本の企業内起業化の影響があると考えられる。基本的には現代は Innovation が極めて速く行われることが必要で、そのためには個人で出きる範囲を越えて、組織的に、また、市場対策等も行われなければならない。そこに現代の組織の競争力が創生されと言うのである。

一般論として Innovation に必要な事項は次の 5 つの項目であると言われている。

アイデア    タイミング    起業家    資金    遂行する人々、だという。

これらの 5 項目を個人や少数の人々がやりとげることは極めて難しい。そこで、組織的な取り扱いが必要だとするものである。特に、Pinchot は一般のベンチャーキャピタリストは “*I'd rather have a class A entrepreneur than a class B idea than a class A idea with a class B entrepreneur*” (アイデアは優れていても起業家が並の場合よりも、アイデアは並でも起業家が優れている場合が良い) としているといっている。このことは起業システムの良否が現実の起業化の成否に直結するのだ。

## 13 - 2 . Entrepreneur または Interpreneur が適切か



Drucker に代表される米国の経営学者が、米国の企業活動が比較的停滞した 1980 年代に、日米における企業活動をベンチマーキング手法で分析した。その一方で、米国における起業の実態を分析すると、その起業過程には色々の種類があることが判明した。それらは大別して、純粹の Entrepreneur と 前記の Pinchot による Interpreneur（注意：一般の英語の辞書にはまだない言葉。米国の経営学の最新専門用語）である。

これらの定義は各々下記の通りである。

- ・ Entrepreneur ：は企業の組織を作り、運営し、事業のリスクを引き受けるに個人又は、一連の個人。通常、企業家と言われる。
- ・ Interpreneur ：は Entrepreneur と全く同じであるが、当初のスタートが、ある組織に属し、その組織の環境（理念、目標、手段）に依存して、発生したもの。一般的には組織内起業家と言われる。一般的には Entrepreneur は欧米における一般的な方式で
- ・ Interpreneur は日本的な方式と言われている。

### 13 - 3 . Entrepreneur と Interpreneur の比較

Entrepreneur と Interpreneur を比較して図示すると下図の通りとなる。

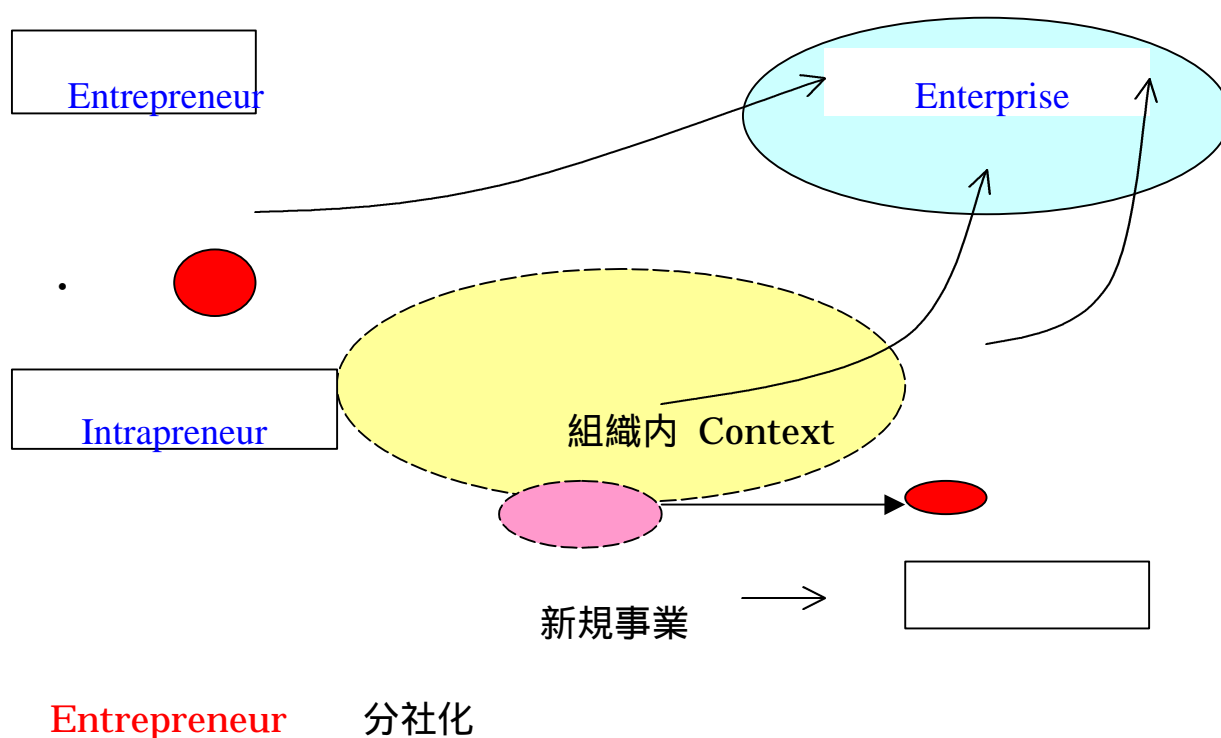


図 13-3 . Entrepreneur と Interpreneur の比較

すなわち、個人が起業し、発展させ大企業に成る場合を Entrepreneur と云い、組織内のあるグループが、組織内の環境(Context)に基づいて、起業を作るのを下図の通り Interpreneur という

### 13 - 4 Entrepreneur および Intrapreneur とイノベーションの関係

Entrepreneur と Intrapreneur の関係はイノベーションの図によって説明されよう。すなわち、下図 13-2 おいて、矢印の方向に Innovation が進んで行った場合の、Step 1 ~ Step3 の道程である。この Step の性格は表に纏めた通りである。

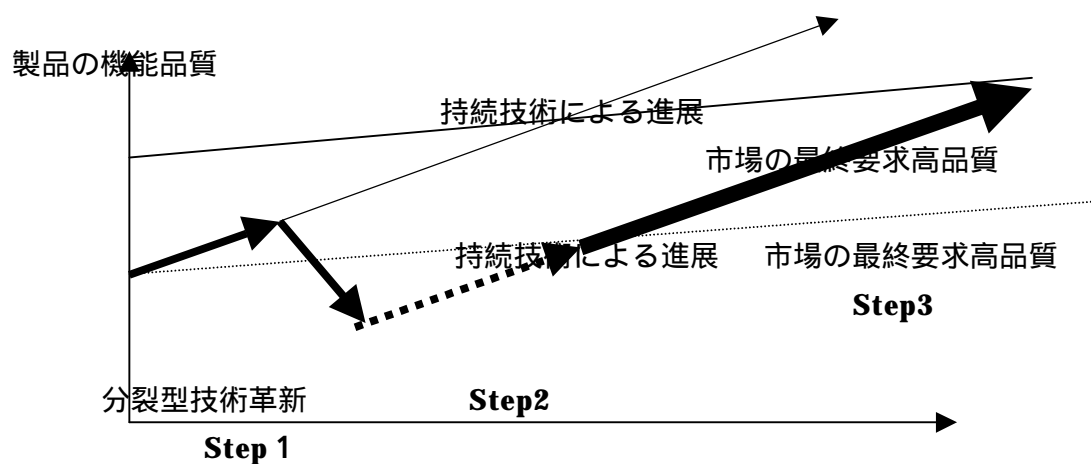


図 13-4 持続技術革新と分裂技術革新の衝撃

図の各 Step を Entrepreneur および Intrapreneur 説明すると下表の通りとなる。  
表 13-1 Entrepreneur および Intrapreneur と持続技術革新と分裂技術革新

Step		Entrepreneur	Intrapreneur
Step 1	Entrepreneur で Disruptive(分列型)革新を行う		
Step 2	新しい概念、方向で継続的發展へ		
Step 3	継続的發展で、躍進		

### 13 - 5 . Bill Gate の三段跳び ( Hop , Step & Jump )

米国の経営学者の分析によると Microsoft 社の Bill Gates は会社を設立後、その設計陣を小さいグループで innovation と創造的な仕事をする環境を作り、個人の創造的な活動を助長させた。この個人的な想像力はマルチ・メディアコンピューターを開発することにあった。

すなわち、Bill Gates は彼の造った会社の環境 ( Context ) を利用して、会社に次の発展をもたらしたのである。Microsoft 社の場合には、Bill Gates が作った会社の Intrapreneur によって、会社の次の発展をもたらしたのである。

この Microsoft 社の次の発展は、通常の、アメリカの会社の Excellent Company が発展していった道筋を通ったのである。結論的にはマイクロソフト社は三つの大きな躍進、すなわち、 個人起業、 組織内起業、有力企業発展の過程、言ってみると、Hop , Step & Jump の三段階を経て、発展したと分析されている。

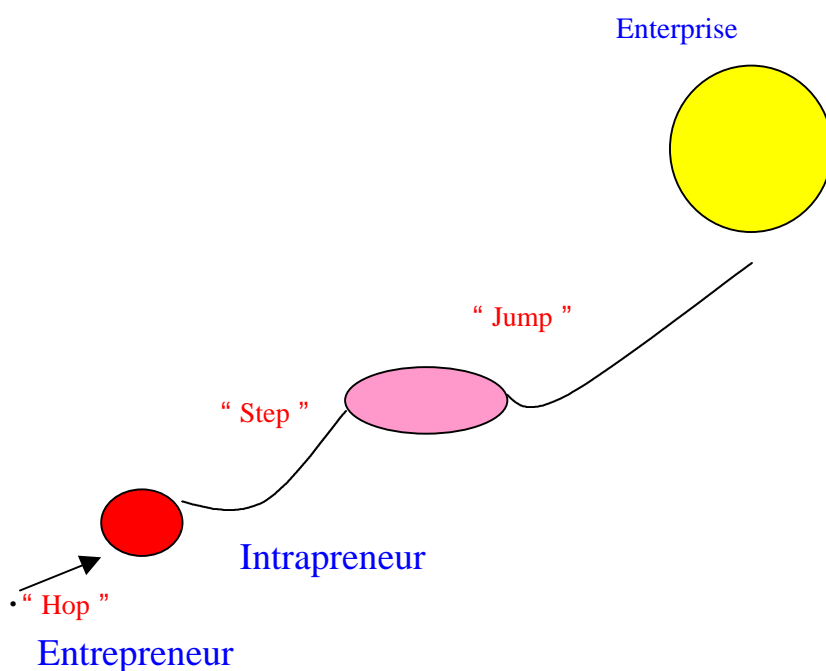


図 13-5 . Bill Gate の三段跳び ( Hop , Step & Jump )

## 13-6 . 個人と団体の強みと弱み

この組織内起業型の Intrapreneur 方式は創造性や革新性を助長する為に効果的だとされている。これを更に効果的にするには、このチームに属している人々は三つの役割を果たす事が必要だと考えられている。

- ・発明者、発見者 (Innovator) : 新しい製品やサービスのアイデアを自身の創造性を通して見出す人。多くの発明者、発見者 (Innovator) は自分のアイデアを市場で売れる。商品にする知識も経験も無い場合が多い。

- ・製品の闘士(Champion) : 新しい製品を商品化して市場に持ち込み、花形商品にする闘士。

- ・スポンサー (Sponsor) : 上記の二つの行動を見守り、守護する組織の長。

これらの三者が有機的に結合して Innovation が促進され、新しい起業が生れるとする。

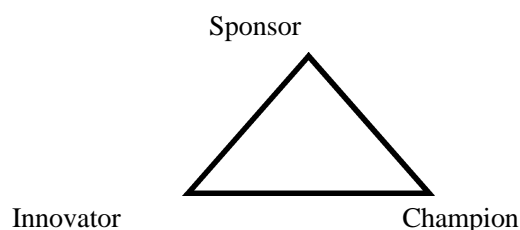


図 13-6 . Intrapreneur の 3 要素

この Intrapreneur の 3 要素は我が国においては一般的に良く知られている。この 3 要素を如何に小さな組織で持つか、Innovation の成否を決定する。特に我が国のようにグループ活動が盛んで、個人的な活動が一般的ではない社会においては、一匹狼で、外界と離れて、孤軍奮闘すると、極めて強い孤独感に苛まれる。従って、個人的な起業家は常にこの孤独感と戦う必要がある。この孤独感から多くの起業を志すものが挫折する。

### 13 7 チャンドラーの進化論型起業家への道

NPO の設立によるシーズをニーズに、産学官、大学発ベンチャー創出など

NPO は官主導型から民間サイドのベンチャー支援のサポートを役割としたマッチングの場を提供する。いわばプラットフォームの「シーズをニーズに」の橋渡しを目的としている。13 年 12 月設立、承認を得て法人格を持った。民間としては初めての試みである。13 年 12 月 4 件の「ビジネスプラン」を発表し、3 件は起動に乗って投資を受け創業活動を始め全国展開起業として躍進している。

こうした動きが定着しつつ、香川の新規企業を育成する方向を考えている。

箱物作りに終始するベンチャーインキュベートルーム貸しでは必要とする支援は遠く、適材適所にあった支援がベンチャー企業化には必要で、その部分のミスマッチは起きている。景気後退の現状は企業の改廃業率がマイナスに転じている現状から、底上げには投資家が厳しい条件をもち、特に銀行系は不良債権処理が重く地元百十四銀行では戦後初めての赤字決算を出した。そうした状況下における投資は期待できないと考える。

### 13 - 8 . NPO を通して香川において起業する可能性の知見

香川のベンチャー起業として、香川大学工学部垂水教授の大学発第一号ベンチャー誕生、香川医科大学の教授「ガルフアーマー」によるベンチャー起業設立。蛋白質による癌余地検査機能を持つ物質実験に成功した。香川大学農学部「稀少糖質」の研究から国家予算による 25 億円の予算を受諾し。糖質研究クラスター創りを目指している。

工学部学生によるベンチャー第一号が誕生した。

勇心酒造による米を原料としたカビ麹菌によるアトピーに効く化粧品開発に成功。今後のマーケットを開拓中である。

㈱加ト吉が中国に進出して、家電オープンレンジを開発し、炊飯器をなくした真空パックのお米を電子レンジの 2 段式になったところに入れ、真空パックのご飯を一度に 2 人分暖めることが可能となり、働く女性を支援する国民的变化をもたらそうとしている。

### 13 - 9 . 香川のアントレプレナーは不適

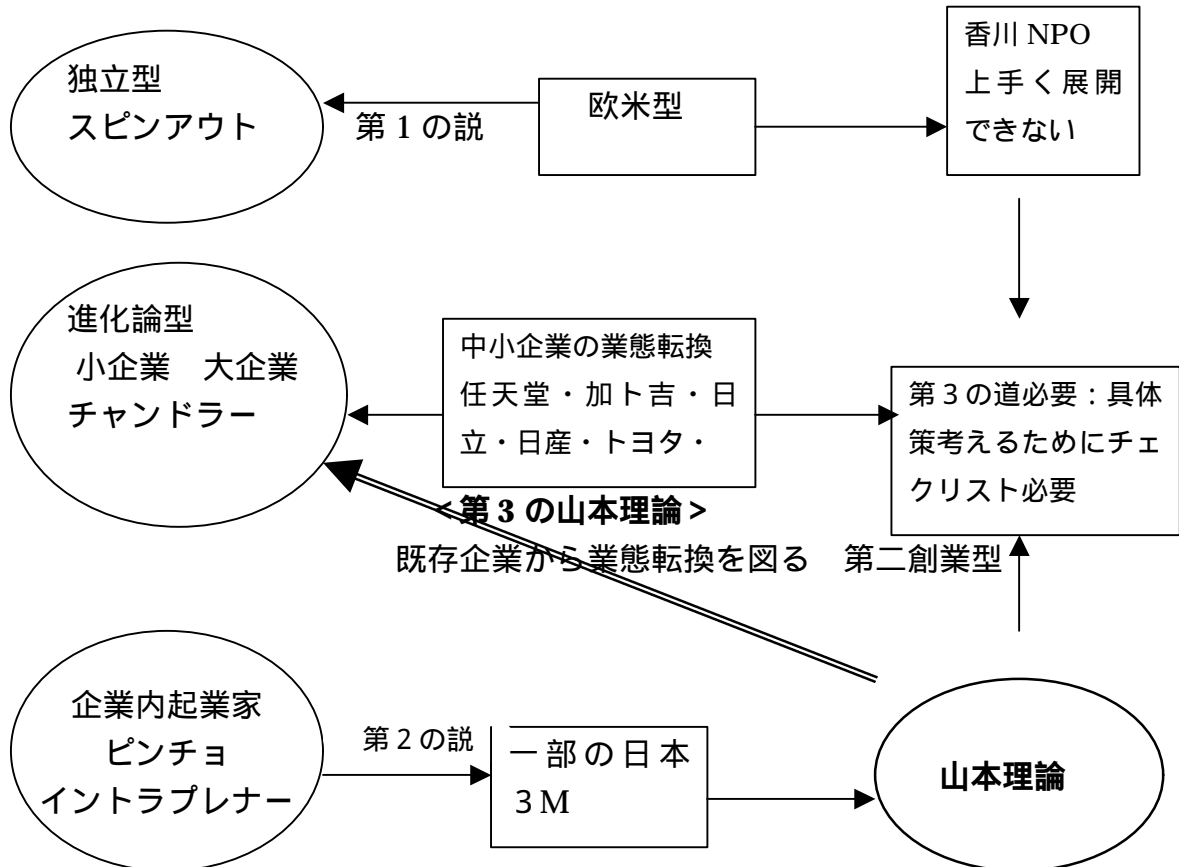
大企業が存在しない香川において、アントレプレナーは不適といえる。

香川の現状を考えると、異業種の業態転換を図る星の点在がある。「日プラ」の世界的に需要がある開発で大きな水族館の水槽アクリル樹脂は継ぎ目の無い強力な圧力にも耐える商品として世界的に需要が伸びている。一方、手袋産業が時代のニーズに合わず、衰退の一途をたどる中、業態転換を図る「キャスコ」がある。ゴルフ手袋からゴルフボール、さらにゴルフクラブ創りを始め、いまやタイガーウッズに愛用されるゴルフクラブとなり、内の需要は伸びず低迷していた中で、米国ゴルフの選手に活用してもらう。歴史、伝統がないと相手にされない日本の習習がしかし、これはクラスターには至らない。どちらかという二番手思考であり、全国的なニッチトップの隙間産業である。

## イントラプレナーの可能性も困難

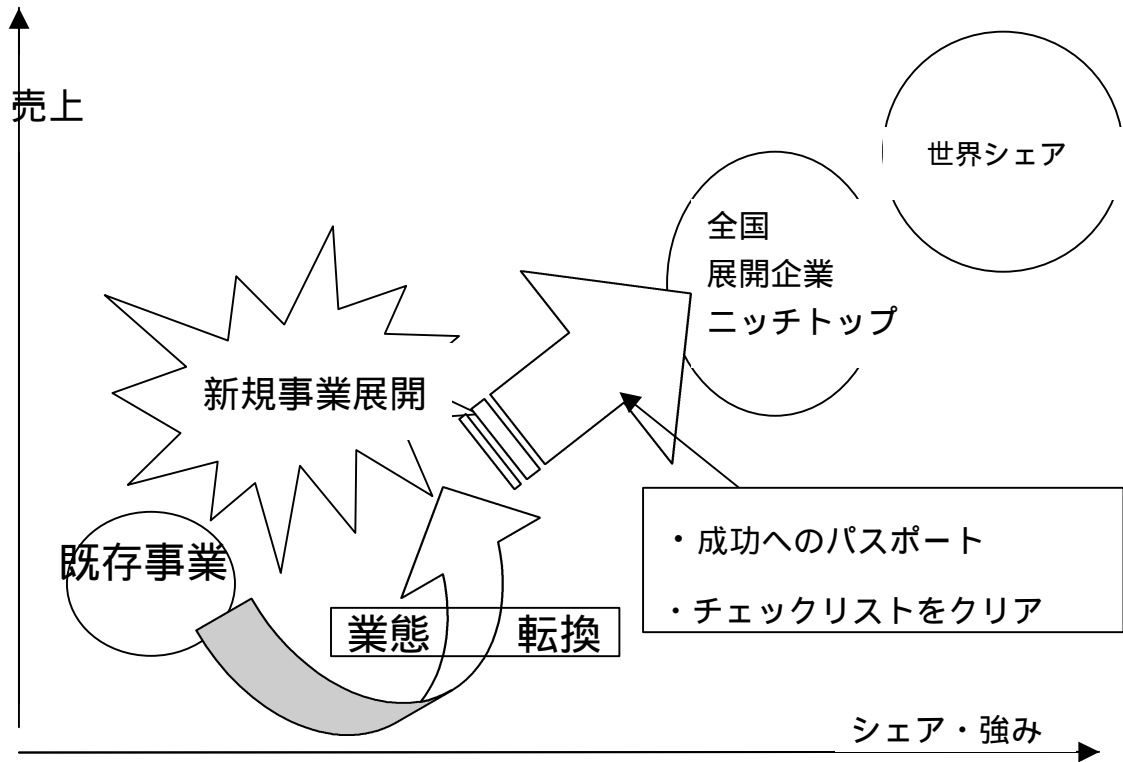
大企業が存在が無く、社内企業家としても不適と考える

<イメージ図>



## チャンドラー理論を前提とした山本説

### ・チェックリストをクリア



## 第 14 章 起業における理論的分析

### 14 - 1 1. 起業における日・米の格差

諸環境と自己 - 個人と団体、日本と西洋の諸環境と自己の分析は、我が国のそれと米国のそれとを比較対照することによって、より明白に成る。日米の比較を述べる。

### 14 - 1 2. 経営学の分析を活用する

経営学では、企業の国際化に伴う各種問題の究明の基本的な対象として、経営の文化的な影響について各種の研究が成された。特に、1970 年代の後半から、日本企業の世界市場における躍進、米国企業との競争があり、日本的な経営の研究が成された。その研究は主に三つの段階に区分される。

Drucker による日米の経営機能比較。

William Ouchi による Z 理論の提唱

Bench Marking 法による日本企業の長短の分析、である。

### 14 - 2 . Drucker の日米の経営比較研究

有名な経営学者 Drucker は経営の五つの機能毎に、日米の経営の質を比較した。

.一般 日本会社・米国の会社～マネジメント・スタイルに対比～

ここでは欧米人と日本人の特質の相違から発生したと思われる欧米社会と日本社会の相違点を、現実の問題を通して調べてみる。その対象として日本の社会と欧米の社会、とくに日・米の会社のマネジメントの相違について調べ、その根本的な相違の原因について考え考察する。

現在まで、この種の試みはいろいろ行われている。しかし、それらは、ただちに、日本と欧米との会社の制度的な面の対立を行い、その相違の原因として文化の違いを挙げたものが多い。ここでは、われわれは今まで述べてきた、われわれと欧米人との物の考え方の差を分析して実証を試みた理論を使って、日本の会社と欧米の会社のマネジメント上の相違の原点を論じてみる。そして、差そのものではなく、差をもたらした要因を明らかにしたいのである。

日本の会社と欧米の会社の差と一口に言っても、この二つの集団の中にそれぞれ、色々性格の違ったものがあり、なかなか比較が困難である。だから、議論により、一般性を持たせるために一つの定型化した理論に添って分析を進めたい。そこで米国のマネジメントの教本として評価が高く、現在においても幅広く一般に使用されている McCraw Hill 社刊、H. Koontz / C , O'Donnell / H , Wehrich 三名共著による “ Management ” の中に示された日米の企業経営の比較表を参考として、それを補充する形で検討を進めていきたい。この著書を参考に、日本の会社と米国の会社の相違について、

#### 1. 企画 ( Planning )



- 2 .組織 ( Organization )
- 3 人事 ( Staffing )
4. 指揮 ( Leading )
5. 管理 ( Controlling )

の五項目から、相違点が表に示されている。

この五項目の指摘に加えて筆者が独自に、「技術開発と新規事業」「営業と社外活動」「サラリーマン・ライフ」の三項と、最後に「総合的な比較」の項目を加え、考察する。

この“ Management ”の示した五項目の日本の会社と欧米の会社の相違点についての出典は、米国の著名な経営学者、ドラッカーによって調査されたものである。

したがって、その指摘するところは、われわれがみても妥当と思われることも多々あるが、よく考えてみると、日本の会社についてその外見的特徴を部外者としての欧米人が、表面的にみたものにすぎない。すなわち会社の運営に関する諸制度や表面的な現象を客観的に捉えて分析しているものではあるが、その本質の理解の程度には疑問がある。これは、日本会社についての彼らの解釈であり、日本の会社、企業の本質は、部外者が表面から見て分かるほど、簡単なシステムではないといえる。国民的風土、慣習、画一教育、集団思考、利益平均的平等配分など、その中で働くわれわれ日本人にも不可解なものが多いからである。

そのうえ、前述のように、日本社会の特徴の根源は、構成員の集団無意識にあり、この点については、国民性という部外者の欧米人には、到達できない知覚といえる。

さらに、この日本人の集団無意識については、われわれさえ説明できず、コミュニケーションの不能な領域となる。これは日本の会社の本質に関する理解として彼らには、想像以上に困難な領域となりえる。

このように、欧米のシステムと日本のシステムを比較すると、共通な尺度がなく、比較が相当難しい。その結果、文化の違いという言葉で片付けてしまうのが一番手っ取り早いことになる。

しかしそれでは本質的な比較にならず、相互理解という見地からは、何らそこに進歩がみられない。消化不良状態となる。

以上に述べたごとく、ここでは日本の会社と欧米の会社の相違の、根本的原因や背景について、今まで述べた無意識に関する理論を使って、説明する。日本の会社も欧米の会社も日々変化している。両者の比較は、この動的な流れの一瞬を捉えて、行うものである。したがって、両者の各々に対する歴史的な変遷については、十分な考慮を行っているとは断言できないことを前もってお断りしたい。

### 14 - 3 企画

前述の“ Management ”では、日本の経営と米国の経営との企画の面での相違は、表 17-1 に掲げたとおりである。一読すれば分かるとおり、日本の企画の面の特徴を、米国の経営の特徴と較べて客観的に捉えている。

しかしながら、企画の面の日本の会社と米国の会社の比較としては、少々補足を要すると思う。なんとなれば、表 14 における二つの経営の対比は、その視点が手続き上の

問題に集中していて、企画そのものの本質についての比較検討による特徴の指摘が少ない。このような現象は、二つの経営の相違の分析としては、ある程度止むをえないものである。会社の経営の比較を客観的に、第三者が行うとすれば、制度上の比較から始めるほうがやさしく一般的であるからと考える。

表 14 マネジメントからみた、日本の会社と米国の会社（その 1） - 企画

日本の経営	米国の経営
<p>長期指向による。 稟議制の採用で多数意見の一致による 集団意思決定が行われる。 意思決定には、数多くの人が準備と決定の両面で参加する。 意思決定の流れは、下部から上部に行き、そしてまた下に向かう。 意思決定に時間がかかるが、決定されたものの実施は早い。 多くの人が意思決定権と責任を分かち合う。</p> <p>個人の目的は不明確である。 運営上の決定は戦略的である。</p>	<p>主として短期指向による。 ほぼ個人によって、意思決定が行われる。 ごく少数の人間が意思決定をして、他の価値観を持った人に対し、その説明を行う。 意思決定は上部において行われ、下の組織に流される。 意思決定は素早く行われるが、決定事項の実施には長時間かかり、しばしば譲歩や次善の策が取られる。 特定の人間に意思決定権と責任が賦与される。 個人の目的は明確である。 運営上の決定は戦術的である。</p>
筆者によるキー・ワード（一語による特徴の表現）	
日本の経営	米国の経営
集 団	個 人

しかし、手続き上の比較で本質的なものの相違はわかるのだろうか。手続きは手続きであり、目的ではない。目的は同じでも手続きが異なるものが採用されるケースも多い。したがって、手続き上の相違は、目的の相違や本質的な物の相違を示すものではない。だから、この場合に企画そのものの相違について、より詳しく検討する必要がある。ただ企画の対象は会社によって大きく異なるので、実際の問題としては、両者の比較はそんなに簡単にはできない。しかし、ここでは少なくとも企画の本質について、（１）対象としての期間の長さ、（２）取り扱う変革の大きさ、の二つの面からより詳しく検討する必要がある。

まず、（１）企画が対象として取り扱う期間の長さについて考えてみる。日本の会社の場合には、前提として終身雇用制である。社員は定年まで、一つの会社に勤務することが前提となる。そのうえ、いろいろな企画を起案するグループの実務者は、多くの場合、中間管理職の 30 歳台から 40 歳台の者が圧倒的に多い。彼らの従業員としての余命はかなり長い。これは、彼らの視点そのものがどうしても未来指向型を基調とした長期なものになる。そのうえ、終身雇用制の日本の会社にあっては、その人間の将来を、会社の将来の延長上に考えることになる。つまり、日本の会社で働く人びとは、“会社

は永遠なものである ” という考え方を、集団無意識としてもっているのである。こうした考えが背景にあり、日本の会社の企画は漸進的、長期的なものとなる。日本の会社の企画のうち、一見、短期的に見えるものもあるが、実は、その底に終身雇用制によるきわめて長期的指向の集団無意識が前提となっていることは見逃せない事実であろう。

これに比べ短期間の経営効率を株主から強く要望される米国の会社では、短期間での企画が優先的に取り上げられる。もちろん、米国の会社にあっても、長期の企画は存在する。しかし、それらは日本とは逆に、短期のものが前提となって、長期のものが作られるのである。

次に、( 2 ) 企画が取り扱う、変革の大きさについて考えてみる。日本の会社の場合はおおむね社内の多くの人びとの合意による意思決定がおこなわれる。コンセンサスを大切にするのである。このことから大きな変革はなかなか合意されず、したがって取り上げられない。

一方、米国の会社の場合には、社外の一般的に Agent とよばれる、ごく少数のコンサルタントが起案者となって企画され Top Down の経営管理の命令機構によって実施される。したがって、より劇的な企画がされやすい。このことから米国の社会には、ある意味ではより大きなダイナミズムがあるともいえるのである。

日本の場合には起案者に多くの人びとが参加し、案そのものが最大公約数的な性格のものにならざるをえない。一種のバランスとある種のコンセンサスのうえにでき上がるのである。したがって極端な案は採用されない。これに対して米国の会社の場合には、前述のように、ごく限られた少数の人びとによって企画立案される。このことから案そのものが最小公倍数的な性格のものになる。すなわち少数の人びとの意見が拡大されるのである。だから極論による過激な案も起案される可能性が生じる。もっとも、この極端な企画がすんなり断行され、実施され、効果を上げるかどうかについてはまったく別な話である。

### 14 - 3 2 .組織

組織の面から見た場合における日本会社の経営と米国の会社の経営の比較は、前にも掲げた “ Management ” に、次に掲げた表 14 -2 のとおりに分析されている。

表 14 -2 マネジメントからみた、日本の会社と米国の会社 ( その 2 ) 組織

日本の会社	米国の会社
集団による意思決定と、実施の責任。 意思決定の責任は不明確。 各人の平等主義による組織機構。 組織に共通な文化、哲学 ( 会社の経営理念 ) はよく知られ、他の企業に対する競争意識となる。 多数意見の一致に重きが置かれ、そのため、手順や計画変更のために要する組織変更が主	個人による責任。 意思決定の責任は明確で特定される。 杓子定規的で官僚型組織機構。 組織に共通する文化に欠け、会社よりも職業への帰属意識が多い。 目的の変更や困難に対するための組織変更が主であり、しばしば社外の

体である。この組織変更については社内の担当者による。	組織変更コンサルタントの活用がおこなわれる。
著者によるキー・ワード（一語による特徴の表現）	
日本の経営	米国の経営
責任の分散	責任の集中

この表によると、注目すべきことは欧米における組織の考え方は、情報の流れと責任の所在の明確化に重点が置かれている。これに対して日本の会社の場合には、情報の流れと上下の関係を主体とし、必ずしも責任の明確化は行われていない。したがって、表 9-2 についても、米国の経営学者が作ったものを基にしていることから、米国型の組織の分析方から見た、両者の違いの指摘であり、責任の所在についてとくに敏感な取り扱いになっているのである。

### 14 - 3 3 .人事

日本の経営と米国の経営の差の分析において、よく指摘される人事面の相違がある。すなわち、「日本の会社が終身雇用制であるのに対して、米国の場合には、逆に雇用が非定常的で安定していない」ことである。たしかにこのことは、制度の面から見ると正しい指摘である。しかし、ここでは一步進めて、このような制度になった根本的な思想は何なのかを考えたい。すなわち、このように日・米の企業の雇用の考え方に差ができたのは、どのようなことがその背景にあるか、その底に流れる雇用の考え方な差は何なのかを検討してみたい。

米国の会社と日本の会社の雇用制度の差を考えると、その根本的な思想がまったく異なる。それは日本の会社が“人間を雇用し”、米国の会社が人間の“機能を雇用する”ことである。すなわち、米国の会社においては、人間を雇うという考え方は毛頭ない。彼らが雇っているのは人間ではなく、その人間がもっている“機能を雇っている”にすぎない。そして、その機能を即戦力として、会社の活動に組み入れようとするのである。

これに対して、日本の会社と雇用制度の差を考えると、その根本的な思想がまったく異なる。日本の会社の場合には“人間を雇用し”、会社が必要な機能をもつように能力の啓発をして使うのである。したがって、雇用時すぐ使える能力よりも、むしろ潜在的に保有する能力を重視することにより、優秀な大学の卒業者を求人する傾向が強くなる。

また、このことが背景となって、日本の大学教育もあまり実践的でなく、理論の面が強調される。したがって、各企業は新入社員に実践的な知識をもたせるべく社内教育を行うことになる。これらの社内研修の多くのものは、社員としての組織内の規則の習得、熟知をその目的にしているが、それ以外にも専門技術の研修も行われる。しかし、このような機会を通じてつねに大切にされるものは、社員としての心構えを一人ひとりに持たせることであり、会社としての集団無意識を形成することである。この集団無意識の醸成によって、個人の能力が会社のシステムの中で、効率よく、機能する背景を作り上げるのである。以上に述べたごとく、雇用に対する重点の置き方が日本の会社と米国の会社ではまったく違うことを、まず最初に前提として指摘したいと思う。この基本的相違について着目すれば、表 17-3 に掲げた、人事の面の日本と米国の会社の経営上の差

は、理解が自ら容易になると思われる。すなわち、人間を対象にして雇用が行われる日本の企業における人事制度は、当然ながら人間そのものに重点を置く。したがってその手続きに関しても、人間そのものの取り扱いに関するものが多くなるのである。

一方、米国の企業の場合には、人間そのものではなく人間の機能を雇用している。人間は機能に付随してよけいなものとしてついてくるもの、極言すれば、「無用の長物」にすぎない。企業にとってはまったく必要のないものである。したがって、この場合には、企業の着目点は根本的に機能としての能力であって、常に能力の良否、適、不適が問題になるのである。そこでは当然、機能の取り扱い方に多くの関心が向けられるのである。給料の尺度にしても、米国の場合には、機能として能力を雇っているのであるから、能力本位の給料体系となり、人間的に見て年齢やその他の事柄が同じであっても、能力の評価によって大きく左右される。

これに対して日本の企業の場合には、雇用の対象が人間である。人間を人間として雇っているのであるから、当然、人間として面倒を見ることになる。人間には、家族もいる、病気もする。当然、これらのことも考慮する必要がある。このような仕事上の機能と関係のないことが、給料のなかの考慮対象となる所以でもある。だからどうしても、生活給的な色彩が強くなって、年功序列的な給料体制になる。

表 1-3 マネジメントからみた、日本の会社と米国の会社の比較（その 3） - 人事

日本の会社	米国の会社
新卒者の採用が主体。転職は困難。 役職による、ゆっくりとした昇進。 会社に対する忠誠心。 若い新人に対しては、仕事振りについての考課は、ほとんど行わない。 長期間の仕事に対する評価。 長期間の仕事に対する報酬。 昇給差はきわめて小さい。 グループ別と会社の業績の二本立ての報酬決定。 いろいろの基準に基づく昇進。 社員の研修や能力啓発は長期投資として実施される。 社内の各部門にわたる計画転勤により広い経験をさせる。 終身雇用制度が一般的。	新卒および前歴者の採用。転職多い。 早い昇進が望まれ、また要求される。 職業意識による職業への帰属。 新人に対しては、とくに繰り返し、短期間に考課を繰り返す。 短期間の業績に対する評価。 短期間の業績に対する報酬。 昇給差かなり大きい。 個人の功績によって、報酬が決定。 おもに、個人の仕事に基づく昇進。 社員の研修や、能力啓発は「社員が他の会社に移ってしまうのではないか」との危惧により躊躇される。 社内の各部署への転属は少なく、会社の専門的部署での専門化となる。 つねに、失業の可能性はある。
筆者によるキー・ワード（一語による特徴の表現）	
日本の経営	米国の経営
人間の雇用	機能の雇用

もちろん、この日本の人事制度にも例外はある。一部のプロスポーツのように、高度な個人の技術能力が要求される場合には、米国的な人事制度や給料体系が採用されている

る。しかしこれは日本の企業においては例外的なものである。

#### 14-3-4. 指揮

「自分の出来なかったことやできないことを、如何にして自分の組織に属している若い者に実現させるか。」これが長い間、われわれ日本人のリーダーの宿命であった。もちろん、リーダーとして、自分自身ですべてのことができれば申し分ない。しかし、組織の目標を高いところに置けば置くほど、自分の能力と組織の目標との乖離が著しくなるのである。日本は明治維新で西欧の文化に、初めて強く接触した。そして、その近代的な科学力に目を見張り、それに追いつこうと努力したのである。その後、日清、日露の二つの戦争を経て、やっと三流国からの脱出ができたと思っていたのも束の間、第二次世界大戦に敗れ、一流国への夢は破れ果てたのであった。

明治生まれの人はもとより、現在老境に入っている人びとは、自分のみ果てぬ夢である欧米と肩を並べることでできる国造りを、自分たちの子供に託したのである。この風潮は、一種の社会的な傾向となり、企業内においても自分のできなかったことを、自分の組織の若い後継者に、如何に実現してもらうかが、企業における集団無意識の一部となって根ざしたのである。

そのうえ、日本人の考え方の特徴の章で述べたように、日本人はマニュアルによる提携業務や、直接的な細かい指示によって作業することを嫌う気質を持っている。このことから、日本の指揮は欧米の上からの強権によるものとはまったく異なり、自主性を重んじ、下意上達の機運を生む。とくに自分のできぬこと、現状よりさらによいことを若い人びとにさせるためには、彼ら若者の意見に十分耳を傾けなければならないのである。

この面について、興味深い世論調査があるという。日本の子供たちに尊敬する人間を聞くと、両親以外の人間を挙げるのにたいして、米国では、両親を尊敬の対象とする子供の比率が高いと聞く。日本の場合には、親が子供に自分よりも、ましな人間になれと言う考えが強く、子供の目標を自分よりも高いところに設定する。このことが影響してか、日本の子供たちは、両親以外の人間を尊敬の対象とし、自分たちの人生の目標とするのである。

表 14 マネジメントからみた、日本の会社と米国の会社の比較 - 指揮

日本の会社	米国の会社
指揮者は世話役であり、グループの一員でもある。 指揮は家長的、温情主義による。  共通な価値観が協力関係を助長する。  対決を避けるため、玉虫色の結論になり調和が強調される。 仕事と個人の生活は合流している。	指揮者はグループの意思決定者としてグループに君臨する。 指揮は命令型、強く、揺るぎなく、決定的に行われる。 ときどき、相違なる価値観の個人主義が原因で、協力関係が妨げられる。 明瞭さが尊ばれ、そのため、立会いによる対決が行われる。 仕事と個人の生活は分離している。

下意上達の情報伝達。 面会での会話の情報交換が強調される。	上意下達の情報伝達。 手紙による情報交換が協調される。
筆者によるキー・ワード（一語による特徴の表現）	
日本の経営	米国の経営
自主	命令

#### 14-3-5. 管理

表 14 は、前節に引き続き、“Management” が指摘する管理の面から日・米の企業経営の差の一覧表である。しかし、この表が、米国の経営学者によって作成されたためか、日本の企業が人を雇うことからもたらされる、人を扱う各種の複雑な管理と仕事そのものの管理とを区別していない。両者を同じ視点から一つのものとして、米国における管理と同じ見地からのみ分析したものである。

その指摘している事項そのものは正しいものの、日本の企業の管理の本質的意味について、正しく分析されているとはいえないように思われてならない。したがってここでは、日本のこの二種類の管理について、さらに詳しく一歩進めた分析を行いたいとかがえるのである。

日本の企業の管理の根本的な考え方は、人間の雇用と能力の活動との調和を最適にすることによって、企業の繁栄、社会の繁栄をもたらすことになる。人間の雇用と能力の活動とは、必ずしも一致しない。よく考えると、そこには相矛盾したものが存在する。その両者を肯定するために、ここでもしばしばタテマエと本音が、この管理には使われている。したがって、日本の管理の特徴は、管理のそのものが画一的ではなく、このタテマエと本音のバランスの上に実践されていることになる。

一方、米国の企業の場合には、雇用の対象が率先力たる機能としての能力である。したがって、機能として不要になったり能力が期待に反することがわかれば、すぐ解雇となってしまう。とくにホワイトカラーにこの傾向が強い。管理の基本思想は効率であって、そのため、きわめて明確、単純な思想と手段で管理が行われる。

この根本的な背景の差の存在を知れば、表 17-5 の日・米の企業経営における、管理の面の差の理解は容易である。

表 14 マネジメントからみた、日本の会社と米国の会社の比較 - 管理

日本の会社	米国の会社
<p>管理は同僚による。</p> <p>管理の対象はグループの仕事に焦点を合わせる。</p> <p>面目を失わせない。</p> <p>品質管理のための小集団活動（TQC のサークル活動）が広く活用される。</p>	<p>管理は上役による。</p> <p>管理の対象は個人の仕事に焦点を合わせる。</p> <p>責任を取らせる。</p> <p>品質管理のための小集団（TQC のサークル活動）は、ごく限られた範囲でのみ、活用される。</p>

筆者によるキー・ワード（一語による特徴の表現）	
日本の経営	米国の経営
性善説的	性悪説的

さらに、もっと大切なことは、人間をほぼ生涯を通して帰属させ、その能力を啓発し活用する日本の企業の管理は、当然、長期指向となり、人間尊重による性善説的になるのである。古風な表現を使えば、会社に生涯を捧げんとしている人間の管理は温情型となり、短期間の効率を重視する米国の管理と同じものを、採用することはできない。

何となれば、米国の管理は即効を狙うため、雇われる側も打算的になり功利的である。したがって、雇う側も当然、これに対抗し性悪説的になるからである。このことが、日本と米国の労働組合の運動にも、強く影響している。日本の組合は米国の組合のように先鋭的ではない。このように、日・米の企業のこの面の相違を表すキー・ワードとして、日本の企業が性善説的なものであり、米国の企業が性悪説的なものをその基調としていると考えられる。表 9-5 に揚げた所以である。

しかし、この性善説的なタテマエと本音の管理は、良い点ばかりではない。当然そこから発生する“甘え”の問題やタテマエと本音の二面性から、管理が複雑になり、その実効が上がらぬこともある。そのうえ、近頃の若者には、日本の企業に人間として雇われることからくる数々の管理を、ただたんに企業からの拘束や束縛と受け取り、不自由で不必要なものとする風潮も強い。そして、より自由な拘束の少ない職場への就職希望が高まってきている。日本の企業のこの性善説的な企業経営による管理は、それが性善説的であればあるだけ、雇用された人間の考えを企業の目的に合わせるために、ある部分で、ある種のより強い拘束が加えられる。そうしなければ、企業として成立しなくなってしまう。この拘束は、今までいろいろと述べてきた企業における集団無意識である。

この集団無意識は人の心の奥底まで、立ち入ってる。したがって、このことからもたらされる煩わしさからの解放を望む若者が多くなりつつあることも、日本の企業の将来の発展を考えると、きわめて注目値する。

#### 14-4 . William G. Ouchi の Z 理論の提唱

米国が深刻な経済凋落に悩み、日本製の自動車にその国内市況を置かれ手板 1980 年代の始め、どのような経営方式を取れば、米国の会社が従来の覇権を取り戻せるかについての研究が盛んに行われている。その最も典型的なものに、カリフォルニア大学ロサンゼルス校の経営学部の William Ouchi 教授が 1981 年に提唱した Z 理論がある。この理論は世界経済が国際的な競争を行っているのであるから、経営方式も国際的な長所を取って、より良い経営を目指すべきだという考え方に基づくものである。

##### 14-4-1. 国際必須条件（Global Imperative）

この考え方は国際競争力、国際的に勝つ為にすべきこと国際必須条件（Global Imperative）と呼ばれるものである。現代の経営組織は世界的な視野に立って、その適



否を論じられねば成らない。

ウィリアム・オウウチ(日系三世)の考えた Z 理論は、当時、最強といわれた日本の経営方式を米国の一般的な経営方式に取り入れて、改良する一つの考え方を提示したのである。

この考え方の基には、米国の一部の優良企業に、Hybrid 経営といわれる経営方式を採用して、業績を伸ばしたものの存在を見つけたことに始まる。

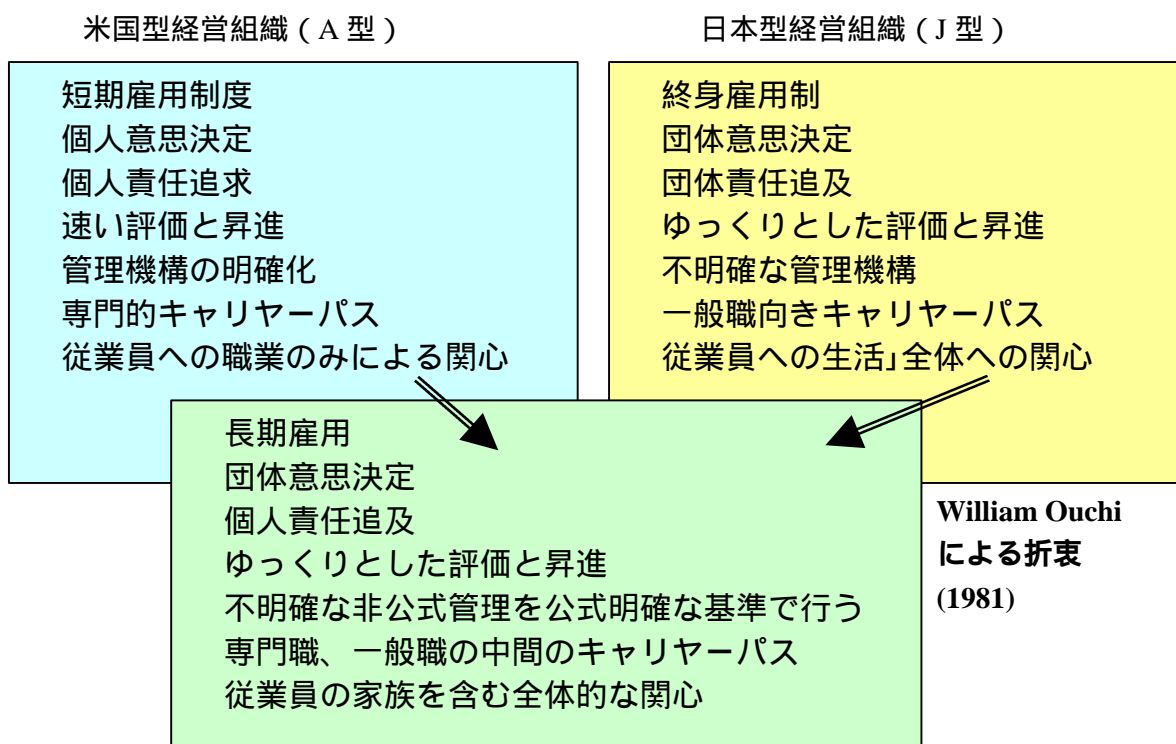
#### 14-4-2.Hybrid Management

二つの異なった方式(種)から生れた、新たな System を Hybrid System という。Management 方式でも二つの異質のものから生まれた Management は Hybrid 方式と言う。これは生物学上、新たなよりすぐれた方式を生む、進化する過程の一つとされている。

#### 14-4-3 Z 理論

ウィリアム・オウウチの Z 理論は、日本の経営組織モデルと米国の経営モデルを設定し、それを折衷することによって新たな経営方式を作るものである。

ここで注意すべき事はウィリアム・オウウチの指摘でもあるが、米国の超一流会社(例えば、IBM, Hewlett-Packard, Eastman Kodak や Procter & Gamble)はこの A 型経営組織をとっていない。むしろ、この A 型経営方式から品種改良された経営方式を使っているとみるべきで、かなり、この Z 型に近い物が採用されている。



ここで注意すべき事はウィリアム・オーウチの指摘でもあるが、米国の超一流会社(例えば、IBM、Hewlett-Packard、Eastman Kodak や Procter & Gamble )はこの A 型経営組織によっていない。むしろ、この A 型経営方式から品種改良された経営方式を使っているとみるべきで、かなりこの Z 型に近いものが採用されている。

#### 14 5 . 米国経営学者のベンチマーキング 手法による日米の経営方法の比較

ベンチマーキング方法は米国において、我が国のデミング賞に匹敵するマルコム・ボトリッジ賞の重要な項目である。そして、一般的に、ベンチマーキング方法は「標準化された方法や指標にしたがって、品質や価値などを改良して行く方法」とされる。より平易には「人の振り見て、我が振り直せ」の手法である。

ここで重要なのはベンチ・マーキング方法は比較的相似た程度の似通ったもの同士の比較に取られる方法である。この方式は、アメリカでは OR を経営に駆使した「マクナマラの使徒達」と呼ばれる一連の MBA 出身のビジネスエリートのトップダウンによる組織の硬直化、非創造性の打破に役立ち、現在のアメリカの産業を導いたのである。

このベンチマーキングの方法は我が国でも、それに似た方法、つまり伝統的に欧米と彼らを比べる方法はあった。しかし、それが組織的でなかったことが問題であった。このベンチマーキングの方法の日米の比較は下図の通りである。

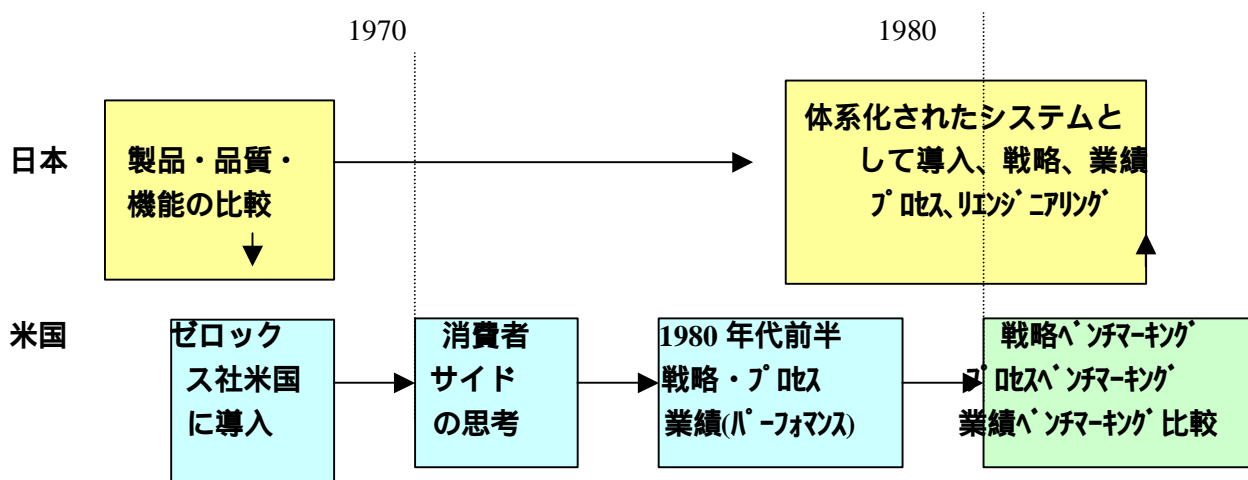


図 1-2. ベンチマーキングの方法の日米の比較

## 第5部 企業家の可能性の追及

### 15章 企業化の可能性の追求

#### 15-1 起業の背景

今、これまで経済大国として世界から注目を浴びてきたが IT 化の新たな波に十分対応できず、世界の変化に大きく遅れをとる形となった。こうした中で、グローバルに競争力を培う戦略として、産学連携の新たな潮流が生まれて議論されている。

今日本の大学に17万人、企業など民間には35万人を超える研究者がいる。こうした人的資源を活用することによって、経営システム・先端技術開発に新たな道を開くことが急務であり、さらに地域経済活性化を図る大きな礎といえる。国際競争力をつける意味においても大きく国際貢献が可能となり、日本の競争力を評価再認識することとなる。こうした実績は今後の起業への新たな動機付けとなりうる。

日本の産学連携の歴史は、末松安晴国立情報学研究所所長によれば「明治維新前後、日本は産官が一体で産業革命を進めてきた。大学が全国各地に設立されてからは奨学寄附金制度ができて産学連携が進み、急速な工業化に貢献した。しかし、戦後は戦争への反省から風潮が変わり産学連携は非契約型、つまり非公式な研究者同士の結びつきで行われた。学会が果たす役割も大きいものがあった。」

いま、米国の IT 化は日本の 20 年から 30 年先を先行投資し、世界的にもリーダーとして国際経済に大きな影響を持っている。わが国では 20 年位前から産学協同研究が始まり、1995 年「科学技術創造立国」を目指す「科学技術基本法」ができて産学連携の体制整備が整っていった。97 年国立大学の教員が企業の役員に付けるような兼業規制の緩和策が打ち出されている。続いて 98 年大学の技術を民間に積極的に提供するツールとしての「TLO（技術移転機関）の設置」が確立し、四国 TLO の設立も行われ四国 4 県の国立、私立大学の技術移転が認められている。開発研究も進み、その役割は大きく位置付けられている。

こうして優れた技術が民間に活用の促進が進み、産業活性化に大きく貢献できる。さらに、「契約型産学連携」の仕組みが整備されることとなる。さらに国の研究費を使って特許を取得し、特許の所有権が開発者に帰属する「日本版バйдール法」ができていく。こうした急速な進展は起業する者にとって、大きな動機付けとなり意識改革の変化も見られる。大学では長期の基礎研究、産学官における経済活性化を目指した起業創出の萌芽的研究が進展している。注) 15-1 は日本経済新聞記事から加筆編集している。

## 15 2 . 日立製作所の事例

日立はベンチャービジネスとして 1910 年明治 43 年創立。創業期から戦争後の混乱期までを第一期とし、その後から昭和 40 年代前半までを第二期とする。その後を第三期とする。

### 1 ) 日立の経営改革

日立の歴史と現在を[1]総合電機メーカーとしての視点[2]連結事業グループとしての視点[3]90 年の歴史と伝統の再評価の視点、3 つの視点から紹介した上で、今回の経営改革への問題意識（[1]専門企業に勝てる国際競争力をつける[2]連結経営時代に備える[3]経営システムの透明性を高める）を示している。

経営改革の具体的内容として[1]実質的独立会社制[2]全社意思決定の仕組みの改革が述べられている。

実質的独立会社制とは、各グループがあたかも独立会社のように自己責任原則のもと自ら意思決定を行う仕組みである。この制度の導入に伴い、従来常務会にあった決定権限の大半を各グループに委譲した。また実質的独立会社制を徹底するため、従来の諸会議を廃止・再編し本社経営会議に集約し、意思決定の重点化・迅速化も図った。

本社機能の明確化を図り、スタッフとしての位置付けを明らかにした。具体的には経営スタッフ機能および法人としての最低限必要な機能を担う「コーポレート・スタッフ」と、各グループにとって必要で、高度な専門性を有するサービスを集約し効率的に提供する「ビジネス・スタッフ」とを明確にし、「ビジネス・スタッフ」については極力対価主義によって各事業グループが費用負担するようにしている。

社外の有識者から客観的な助言を得るために、経営諮問委員会を設置している。また連結経営の強化を図るために、日立グループ協議会を発足させている。

これからの経営改革においては、事業目標の設定(ビジョンとそのステップの明確化)が必要であり、また情報技術の活用と新しい人材政策の確立が重要である。特に経営者を育てる必要性が強い。大規模で歴史のある組織の改革を進めるためには、トップの強い意志が重要である。

### 質疑応答 (Q & A)

Q:コーポレートでの中期計画について教えてください。

A:かつては各部署からの提案をベースとした計画であった。この 4 月からは、経営側が経営環境などマクロ側から設定するようにした。

またかつては 5 年間の計画であったが、CEO の任期 2 年の 2 期分である 4 年の計画にしている。予算については、かつては当該期 (半年間) に大きく重点を置いており、1 年先以降については「見通し」という概念としていたが、今回から、CEO の任期 2 年間の業績計画について CEO と経営側が契約するという概念に転換し、当該期は、重き

は置くが、あくまで2年間の契約達成のための一つのステップであるという概念を採り入れている。またその対象単位は、日立製作所のみではなく、事業と極めて結びつきの強い「事業連結ベース」としている。

また連結経営の強化を図るため、主要関連会社の中期計画も策定する。

Q: E V Aは採用しないと書いてありますが、そのあたりの理由をお教えてください。

A: 日立全体としてのE V Aの適用は可能であり価値のあることである。しかしE V Aを各事業部門レベルで採用することは、事業部門単位の株価を設定することが困難であることや、E V Aに変換するための多数の決算修正項目が必要であることなどから難しく、実現的でないと考える。

Q: 「業績評価の基準」の中に、前年度予算と当期予算との比較による予算の適切性評価基準と中期計画と当期予算との比較による適切性評価基準があるが、その基準間での食い違いが出るのではないですか。食い違いが出る場合その調整はどうしますか。

A: 食い違いは出てくるであろう。その場合は、差異原因を明確にしたうえで、経営側が最終的に判断すべきであると考えている。

Q: 研究開発についてその体制を今後どう考えているか。

A: 平成7年以前はまで研究所は、ほぼすべてコーポレートであったが、平成7年の事業グループ制導入時に、事業グループとの関係がはっきりしている研究所はすべて事業グループに所属させている。その他のコーポレートルーポにおける研究については、事業関連の研究と基礎研究の2種に分類し、事業に関連する研究はグループからの研究依頼契約に基づいて各グループに費用負担させるようにしてきている。また今回からは研究所はすべて事業部門扱いとし、知の事業化を目指すようにしている。そのため各研究所は内部の事業部門からの研究依頼契約だけでなく、外部からの研究契約をとってもいいことになっている。また、まだ実現されていないが、特許収入など現在はすべて事業部門の収益となってしまっている収入の一部を研究所の取り分として研究所の収益にする仕組みも必要ではないかと個人的には考えている。

Q: 「業績評価の基準」により業績が点数化されるようですが、その点数はどのように利用されるのですか。事業の撤退等にも利用されるのですか。また一般の従業員のモチベーションを高めるような改革はなされたのですか。

A: 「業績評価の基準」による業績点数を、それだけで事業体評価や人事考課の判定につなげることはないと考えている。参照はされるであろうが、事業の撤退等は、経営環境を考え、ポートフォリオ的考察の中で、イントラネットを利用した双方向コミュニケーションの活性化も図っており、既に一般従業員から様々な提案や意見が寄せられてい

る。このように、「ものを言える」ということがわかるようになったことなどがあげられるのではないか。

Q：経営会議では審査をされる側と審査をする側というふうに分かれてしまわないか。

A：どういう形の会議にしてもそういう立場はできてしまう。しかしその会議で自由闊達に論議できるかどうかが重要で、今回の経営会議の仕組みではそれができるようになったことが重要である。

起業家は旺盛なチャレンジ精神が不可欠と言われる。ここに、事例を挙げると、感性豊かな青春期を戦中・戦後の混乱期の中に育った経営者達は貴重な時期を抑圧された環境に身を置き、じっと忍耐強く自分の自由を手にする時期を待った。三度の食事すら事欠く貧しい生活を体験した。こうした経験が、迫り来る大きな苦難やぎりぎりの線までひたすら耐えて、土壇場で逆転勝利という劇的な場面も想定できるほどたくましくなっている。こういった不屈の精神は、逆境の環境に置かれた者が最後まであきらめず戦う精神が培われているということである。

たとえば、ミサワホーム社長の三澤千代治氏は（48歳の時）病床生活を送る中で画期的な木質パネル接着工法のアイデアを生み出した。毎日病院の天井を眺めていると、なぜ柱が必要なのか、との疑問を持った。ここからミサワホームの事業が展開されてきた。常識を覆す概念こそが、隙間に根づく苔のごとく、たくましく食い入るという戦略である。

また、人手による警備から、科学的・システムの警備への事業転換を図った、機械警備会社セコム会長の飯田亮（53歳の時）氏は、設立後16年で一部上場企業として大きく躍進した。日本で始めてという正に“苔の一念”というべき起業であった。逆境に強くなる、しかも十分な準備態勢をして慎重にかつ大胆な取り組みである。

多くの起業家に共通している。太陽エネルギー利用の省エネ機器、音響機器などセラミックスといった新素材をさまざまな分野に応用する京セラ会長・稲盛和夫（54歳の時）会社をこれだけの規模にしたのは技術よりも精神力と語ったことがあった。

まさに、社長のカリスマ性を持った信念が起業家としてのリーダーシップを発揮して、事業を進展成功させてきている。タイミング、事業の技術は大いに評価されてきた。しかし、原理原則に支えられた精神力から社会のニーズを読み、起業家は常に未知なる挑戦に挑む。これが共通した起業家の精神といえる。

### 15 - 3 日立の精神と生い立ち

1) 明治43年日立モートル第1号（日立製作所の前身）小平浪平たち・5馬力のモーター3台製作。煙害に強い桜・ニセアカシアなど植林。久原鉱業の一修理工場からスタートした日立。大正9年日立製作所が株式会社となる。石岡第一発電所、第二発電所は

鉱山用の電力を供給するためのもの。明治 43 年から大正元年にかけて、建設された。当時は全国有数の大発電所であった。GE の発電機、水車はドイツのフォイト製、スイスのエッシャウス製、の輸入品に改良を加えている。

日立工業専修学校（日専校）と今日にいたる。一方、昭和 35 年社内技術レベルを高めるために、日立工業専門学校を開校、茨城地区と京浜地区を統合した。創業 30 周年で昭和 15 年多賀校と工業専門学校を開校、戦後、茨城大学工学部となった。

日立の創業精神は、日立の原点である創業こそ、現実に対する挑戦であり「創造的破壊」である。第一期の明治創業期から昭和 40 年半ばまでは技術のキャッチアップを目指した経験であった。今はその逆で、モノ・カネ・情報が正解を駆け巡っている環境である。

日立は過去の動かしがたい成功体験を前提にするならば新しい環境にふさわしい、自由な行動を制約することになりかねない。日立精神はドイツの社会学者、マックス・ウェーバーは、数多く個人の行為を説明できるような、倫理的に価値付けられた習慣的な行動パターンを「エートス」という。日立の精神は創業者から受け継がれた「日立エートス」がここにある。研究開発をする段階ごとに、必要な技術を導入している。また、企業の成長に合わせて、必要な周辺技術や関連分野の技術を必要としたときは、OJT など社員教育に積極的な取り組みがなされている。技術専門学校の開設は、社会貢献を果たしつつ新たな取り組みを行っている。すべて自前で処理を行う精神は、他社に遅れた業界算入が、日立精神によって、正にキャッチアップ型の成長を遂げ、他社を追いつかない強みに変えていったと考える。

現在は、規模の経営が大きな負担となり官僚的な支配ヒエラルキーがどのように変革の日立精神を打ち出してくるのか注目される。

## 2) 半導体事業

天国と地獄を往復する半導体産業事業の世界で、板東小田井の研究も日立は極めて早かった。そしてラジオ・テレビなどの応用によって事業としても大きな利益を秋者に還元することができた。ところが、シリコンサイクルと呼ばれる好不況の大波は、日立の半導体事業にもモロにかぶさってきた。次の公共の大波はいつ来るのだろうか。そのためのスタッフたちはどんな準備をしているのか。半導体は「産業の米」といわれる。あらゆる製品に組み込まれて性能と価格を決定しているキー・コンポーネントである。半導体メーカーの経営者が言っているように「技術者にとって半導体ほど面白いものは無い。が、経営者にとって半導体ほど辛いものはない」。

日立製作所は発電機、モーターなどの重電重機メーカーとしてスタートしたが、半導体の研究には驚くほど早くから着手している。

「20 世紀最大の発明」と言われたトランジスタの発明は 1948 年（昭和 23 年）のことである。ショックレー博士による発明は、ベル研究所で「固体増幅装置の研究」を始めたのはそれより 10 年も前の 1936 年頃と言われている。

#### 15 - 4 トヨタによる“ 知の体系 ” を世界に広める伝道師の系譜

トヨタ生産方式の開祖は、後にトヨタの副社長も努めた大野耐一である。大野によって体系化されたこの手法は、大野自身や、それを広める役目を担った“ 伝道師 ” たちによって日本中、世界中に伝播した。その発展の歩みを書きに記す。

終戦直後、当時の豊田喜一郎・トヨタ社長は「三年でアメリカに追いつけ」という指令を出した。もともと、豊田紡織に在籍していた大野耐一は、1943 年にトヨタに移り、工場長となっていた。当時の日本の経済状況からいって、アメリカ型の大量生産システムを単純に真似ることは不可能。資金力がない日本企業がアメリカに追いつくには、独自の知恵をひねり出さなければならない。それこそが大野の仕事とされてきた。

大野は、新たな生産手法を構築するに当たり、二人の先人の教えを基本思想に盛り込んだ。すなわち「不良品を作るのは仕事じゃない」と語り、機会に人の知恵を寄与する「自動化」という概念を打ち出したトヨタグループ創業者・豊田佐吉と、「ジャスト・イン・タイム」という言葉で、生産管理の理想を説いたトヨタ自動車の創業者・豊田喜一郎の理想である。

現場に意識改革を迫り、「在庫ゼロ」を目標に掲げるなど、ときに言動が極端なため社内には反対派もいたようであるが、幸い当時の経営陣は大野を支持した。そしてその後も「かんぱん」の導入など数多の進化を遂げながら、トヨタ社内、グループ各社、取引先と広がっていった。

さて、「発明者」である大野の右腕として、実際の「実行推進者」の役割を担ったのが、鈴村喜久である。70 年には生産管理部の中に生産調査室が設置され、鈴村はトヨタ生産方式の体系化作業のリーダーとして活躍する。生産調査室の初期メンバーには、張富士夫・現社長、池淵浩介・現副社長などがいた。

鈴村は定年退職後、79 年に「NPS (ニュー・プロダクション・システム) 研究会」という一業種一社の企業集団を設立した。会員企業が共にトヨタ生産方式を学び合うという組織だ。この活動はいわばトヨタのお墨付きで、“ 実践委員 ” と呼ばれる指導役は、トヨタから派遣されている。大野、鈴村の逝去によって、一時はあわや空中分解の危機にあったが、ここ数年で再び注目が集まり始め、現在、会員企業は過去最大の三九社という。このほか、トヨタで生産に携わった者が、退職して異業種にトヨタ生産方式を伝授する道を選ぶケースは数多い。

さらに、“ 伝道師の系譜 ” は数パターンに分かれる。

一つは、グループ会社や取引先の出身者。大野は社外でも「トヨタ生産方式自主研究会」を主催していた。NEC の各工場を指導するコンサルトの岩城宏一は、直々の指導を受けた経験をもつ。

また、なんらかの形で、個人的に大野の薫陶を受けた人物が“ 伝道師 ” となるケースもある。たとえば、38 ページに登場する山田日登志は新聞記者を経て、コンサルタン



トとして独立した後、大野と知り合い大いに影響を受けている。

そして最後は、大野の著作を読むなどして、トヨタ生産方式を独学で身につけた者。じつは、“伝道師”の中で最も多いのがこの独学派で、「トヨタ式を売り物にするのがコンサルタントの八割方が、大野氏とは面識すらないはず」(関係者)という。

モノづくりはトヨタの存在理由そのものである。豊田章一郎名誉会長の父、喜一郎氏は、その父の佐吉氏が開発した自動織機の特許を英プラット社に売った資金で自動車事業を興した。プラット社があった英オールダムを二年前に訪ねた章一郎氏は空っぽの跡地を前につぶやいた。「豊田市はこうなってはならない」。そのこだわりがトヨタを走り続ける。

## 2. 任天堂：花札からコンピュータゲーム機の開発経緯

ゲーム業界の任天堂は2002年度出荷台数が当初計画の1千万台を下回る見通しを公表した。今後携帯型ゲーム機との連携を進めることで巻き返しを図るほか、二根にないをめどに中国でゲーム機とソフトの販売を始める考えを示している。

昨年国内ソフト販売売り上げ高は、6百億円強と昨年同月よりも28%上回った。

ソフト時代はコンピューターに移行して、ハードからソフトに変わっただけとのコメントである。動画がアニメとして注目を浴び、おもちゃ感覚が大人も楽しめるゲームに変わっていったのである。

## 第16章 香川の事例

### 16-1 加ト吉

(株)加ト吉(社長加藤義)創業者であり、起業家である。18歳から家業を手伝い、事業を立ち上げており、苦境を乗り越えて得た起業に対する精神は、これまで多くの革新的な事業展開を果たしてきていることから常にも常にチャレンジ精神を実行。

乾物卸売りから業を起し、アイデアと新規創造による事業拡大は讃岐うどんの冷凍食品におよび、瞬間冷凍は風味を損なわず、「讃岐うどん」全国展開を果たしシェア3割以上を堅持している。またバイオ食品にも進出し、冷凍食品流通を一手に拡販を目指している。

近年、中国での生産拠点を中心に、韓国での販売を強化する方針を打ち出している。中国では、炊飯器を必要としない新たな電子レンジの新製品改革を図り、価格も1万円という高級品である(現地月平均月収8千円平均)。つまり、炊飯器を無くし、真空パックのご飯を加ト吉で製品化・生産し、電子レンジで2人分用を同時に暖めるというシステムである。家電製品にも影響を持つ今回の発想は、家電メーカーも迂闊ではいられない状況下に置かれる。

家族の必要人数だけ短時間で処理、ご飯を暖めることができるという。韓国現地の卸会社と提携し、中国で生産した冷凍うどんなどの販売2002年夏以降に本格化する。当初は外食向けなど業務用が中心だったが、将来は消費者向けにも投入する方針である。同社は中国での生産品を2002年から本格販売する方針を打ち出している。

韓国で販売するのは、すべて中国で生産した商品で、冷凍うどんのほかエビフライやかき揚げ、魚のフライなど水産加工商品が中心となる。既に百トンほど出荷しており、今期中に四百トン以上に増やす予定である。

今回提携したのは、韓国で業務用卸やレストラン運営などを手掛ける「C・J・フードシステム」である。4～5年後には、一般消費者向けの商品販売も含めて出荷量を5倍以上に拡大することを狙う。現在韓国ではどう国内で生産した商品だけを販売しているが、売上高は1割以上伸び、年商40億円ほど計上しているという。「中国背生産した価格競争は力のある商品をテコに、中長期には年商百億円以上の売上を目指す」(加藤義和社長)方針である。

現在、加ト吉は2002年4月から外食店を開業して現地生産商品を提供するなど、海外での販売を拡充している。今回の事業が軌道に乗れば、欧米諸国でも本格展開する。加ト吉は、今期2002年3月決算、連結売上高は、前年同期比3,5%増の2千4百71億5千3百万円だった。連結経常利益は円安の進行などから、商品調達コストが上昇し、2,8%減の百22億8千百万円となった。一方、連結純利益は前期にあった海外子会

社の決算による特別損失計上などの要因が無く、79.05%増の 61 億 2 百万円だった。2003 年 3 月期には新商品の積極投入により、売上高は 3 . 2 % 増の 2 千 2 百 50 億円を見込む。

経常利益は百 28 億円、純利益は 66 億円を目指す。

今後の中国、韓国など海外進出が大きな市場展開を持ち、新たな需要を求めた取り組みが見込めるといふ。乾物が中国全土に浸透すれば、中国の食文化を大きく変える可能性を持つであろう。アジア全域に加ト吉が進出、食の生活文化を改革するとなれば限りなくシェアは広がる。四国の生産ラインを中国にシフトさせることは止むを得ないが、四国香川にもリターンを願いたいものである。空洞化現象をもたらす海外生産拠点を、雇用の場を拡大できるように香川に置くことを願うものである。現在は香川と中国に生産ラインを置いている。

## 16 - 2 (株) キャスコ

香川県白鳥町に古くから手袋家内手工業として、全国生産の 3 割以上のシェアを担っていた。時代の波とともに、高度経済成長が進展する中で、家庭の中も冷暖房が広く普及し、車社会となり、生活様式が大きく一転して言った。特に実用的な手袋からおしゃれ用の手袋、さらに冠婚葬祭用とその領域は減少の一途を辿り、生産者は廃業に負い込まれていった。

そこに業態転換を図った企業がキャスコである。まず、従来の関連からゴルフ手袋に取り組み、厳しい市場環境を調査する中でゴルフ産業の市場について取り組み、ゴルフボール開発を目指した。飛距離の出るゴルフボールとして現在、公式試合用の認定を申請中である。実際に使用すると他社製品と比較し、飛距離は伸びるである。

しかし、ゴルフグッズとゴルフボールには、需要から売上限界もある。さらにゴルフクラブ生産に業態転換を図る。当初は開発し製品を販売しても国内では販売が伸びず厳しい状況にあった。

原因は製品が粗悪品ではなく、優れていることさえ確認してもらえないという日本的な慣習が根づいていたのである。歴史があるか、誰か商品を信用できる保証人が存在するか、取引先は、メインバンクは、取引関連業者は、など。これらは直接商品と関係ない問題点に悩まされる企業の知名度ともいえる。

そこでキャスコはアメリカに渡り商品をプロゴルファーに試してもらうことにする。

米国の人たちは、商品を見る確実な目を持っている。ブランドの前に良いものを見極める。名前が有名でないと手に取ろうともしない日本人の感覚とは違う、本物志向を備えている。米国でタイガーウッズに試してもらい、商品価値を確認してもらった。つまり日本で言うお墨付きを米国プロゴルファーからいただいたという訳である。

つまり日本商品の逆輸入である。海外進出し、商品販売に時間をかけている。国内で

商品を審査する場合の、本物志向が評価できない日本のビジネス社会を不思議に感じる。日本文化のマイナス点といえる。現在売上も順調に推移し、さらに研究開発も進んでいる。業態転換の成功事例である。

### 16 - 3 香川の「我が社のイチ押し商品」

香川の中小企業として、活躍が期待されている企業群である。

#### 1 . 環境分野においては次のとおりである。

(有)エムケイ : 「多段式脱水乾燥装置」

簡易水道・大小規模浄水場の廃水処理、]浄水場排水処理施設改造、除鉄・除マンガンを過廃水処理として新たな開発が進められている。

鎌長製衡(株) : 「スケールレジスター」, 「プラスチック圧縮減容機」

これは、ゴミ処理場等の窓口でのスムーズな料金徴収、その他プラスチック類を圧縮・減容し、積載運搬を容易効率化を促進しており、成長している。

(株)関西マテリアル : 「脱水感想容器・装置」, 「水道配管内面のメンテナンス装置」

産業廃棄物処理での焼却前乾燥や浄化施設の排出含水廃棄物の乾燥（含水率5%まで可能）、水道管内のメンテナンス

四国計測工業(株) : 「省エネマネジメントシステム」, 「ビル管理サービスシステム」

庁舎管理・事務所管理上のエネルギーコストの低減、セキュリティ監視

(有)ネイティブ : 「水質浄化装置」, 「水質浄化剤」

濁水が発生する全ての現場用。掘削に伴う濁水処理、ため池、ダム等で発生するアオコ、汚泥の除去、改質等。

(株)ソアテック : 「走査&追尾型の計測装置」

庁舎・事務所のセキュリティ、自然災害予知

サンエイ(株) : 「部分タックシステム」

住民への通知等の隠蔽性の必要な目隠しシール用、申請書の写真貼付用

(株)シーマイクロ : 「広域監視システム 21」

ゴミ不法投棄監視、ライフライン等重要施設の監視、自然災害発生危険区域の監視

日本研水工業(株) : 「発酵機」

畜産糞や生ゴミ、食品汚泥等を同時処理。土壌改良剤、肥料を作る

(株)バイオクリーン四国 : 「消臭剤」

トイレ・生ゴミ等の消臭（消臭スピードが速く、効果が長時間持続）

#### 16 - 3 - 1 . 医療・健康・福祉についての開発分野

(有)ガルファーマ : 「ガレクチン9」

癌転移を確認できる新たな検査方法を可能にした。術後再発防止のため5年間は抗がん剤の投薬を強いられることが多いが、今回のこの開発によって国家予算の健康保険費用も縮小できる。個人の治療と投薬の苦痛も無くなる場合が出てくる。

(株)フードテック：「嚥下食」

病院や高齢者施設での嚥下食

勇心酒造(株)：「ライスパワーエキスをういたアトピスマイル(医薬部外品) 機能性化粧品、健康飲料」

高齢者施設(高齢者の皮膚水分保持機能の改善) 幼稚園・小学校等(小児アトピー性皮膚炎の改善) アサヒビールの提携による新たなビール製造販売を実施。

悠悠シルバーケアグループ：「居宅サービス介護事業所業務集約システム」「要介護高齢者見守りシステム」

訪問介護サービスの派遣計画・実績集計・記録。グループホームでの計画作成・実績記録。介護サービス状況見守り

(株)サワダ：「ダンコロ」

段差や障害物を楽に乗り越える補助カー

(株)ハーツシステムズ：「転倒しにくいオートバランス型電動車イス」

高齢者や障害者向けの転倒しにくい車イス

馬淵繊維(株)：「ナースウェア」

病院や高齢者等施設での医療用ウェア

(株)シコク：「ユニット型トイレ」 「てすり」 「点字鋏」

公園や公共施設等での屋外トイレ設置、公共施設での高齢者や障害者用手すり、公共施設での障害者の安全確保鋏

## 16 - 3 - 2 . 情報

(株)ケイシ - ネット：「ケーブルネットワーク端末“CNU”」

既存ケーブルネットワークを利用した高齢者にも使いやすいネットワーク端末、行政情報発信

コンパス・コミュニケーションズ(株)：「WEBコンテンツの創造受託」

WEBコンテンツを通じた行政サービスの代行と情報配信

(株)ダイナックス：「インターネット型総合地理情報システム(Geo surfer・ジオ・サーファ- )」

工事副産物管理、土砂災害危険管理、介護情報管理、交通事故記録、水道設備管理等の全般、台帳・統計データ等の共有

(株)ティー・アイ・シー：「業務ソフト作成支援ツール(INFOSPIDER・インフォ・スパイダー)」

業務管理や稟議決裁システム等、全ての分野に合わせた業務ソフトの作成支援ツール  
合資会社ピットコミュニケーションズ：「Eメールを使った会議・行事等の出欠確認  
システム」会議や行政等の出欠確認

(株)イノベイト：「法人向けインターネットメール管理サーバー（b-mail）」  
イントラネットのメールシステム、各出先機関とのメールシステム、メールマガジ  
ンを利用した広報システム

(有)ワイズクリエーション/(有)コロシ：「申請書管理システム」  
許認可申請等の一元管理、特に許認可期間（期限切れや期限切れ間近）の管理

### 16 - 3 - 3 . 土木

(株)大北建設事務所：「鉄構造における仕口部分及び柱脚部分の新工法」  
建築分野全般（鉄骨造建築における 環境対策 コスト削減 品質向上を満たす  
鉄工法）

(株)都村製作所：「中高齢者向け健康維持施設」、「ニュースポーツ対応施設」、「幼児・  
児童向け遊具」  
中・高齢者向け健康維持施設や中高生向けスポーツ施設（スケートパーク）、児童  
向け遊具等の公園や公共空間整備

仁尾興産(株)：「凍結防止剤」、「防塵剤」  
道路保全や道路管理維持のうえでの道路凍結防止、学校等のグラウンド等の管理維持

西谷陶業(株)：「タマモロータスレンガ」  
道路、公園等の舗装用素材

日生開発(株)：「土壌改良剤」、「緑化基盤剤」  
造園・植林用材、法面吹付材

日本興業(株)：「ユニバーサルデザインの舗装材、テーブル、ベンチ」  
街路、公園等の公共空間での高齢者等に優しい舗装材、テーブル、ベンチ、スロ  
ープ

(有)ショウダ：「道路拡幅工法（STH工法）」  
急峻な地形での道路拡幅工事

石彫高石：「石の庭園灯」（2002年グッドデザイン賞受賞）  
公園や建物周りの緑地帯での灯り用

第一セラミック興業(株)：「リサイクルレンガ」

カラー舗装用素材（景観材としての使用）

西日本設計：「道路拡幅工法」、「拡幅道路の構造」

山間部における道路拡幅工事、経済的な道路拡幅工事

#### 16 - 3 - 4 . その他、

香川における企業の一押し企業としての可能性を持つ会社である。今後の期待がある。

四国工業写真(株)：「大型図撮影機等を利用した史料整理サービス」

非現用行政史料・古文書の整理、大型図の保存と活用

林(株)：「皮革製ハンスフリーベルトポーチ」

痴呆老人用機器が入るポーチ、土木工事の作業効率が高まるベルトポーチ

カンプラ工業(株)：「廃プラスチックで作られたうちわ等」

イベントやキャンペーン用グッズ

日生化学(株)：「エコパールバック」

イベントや催し物等の際に使用するバッグ

日プラ(株)：「アクリル張り合わせスクリーン」、「水槽用大型アクリルパネル」

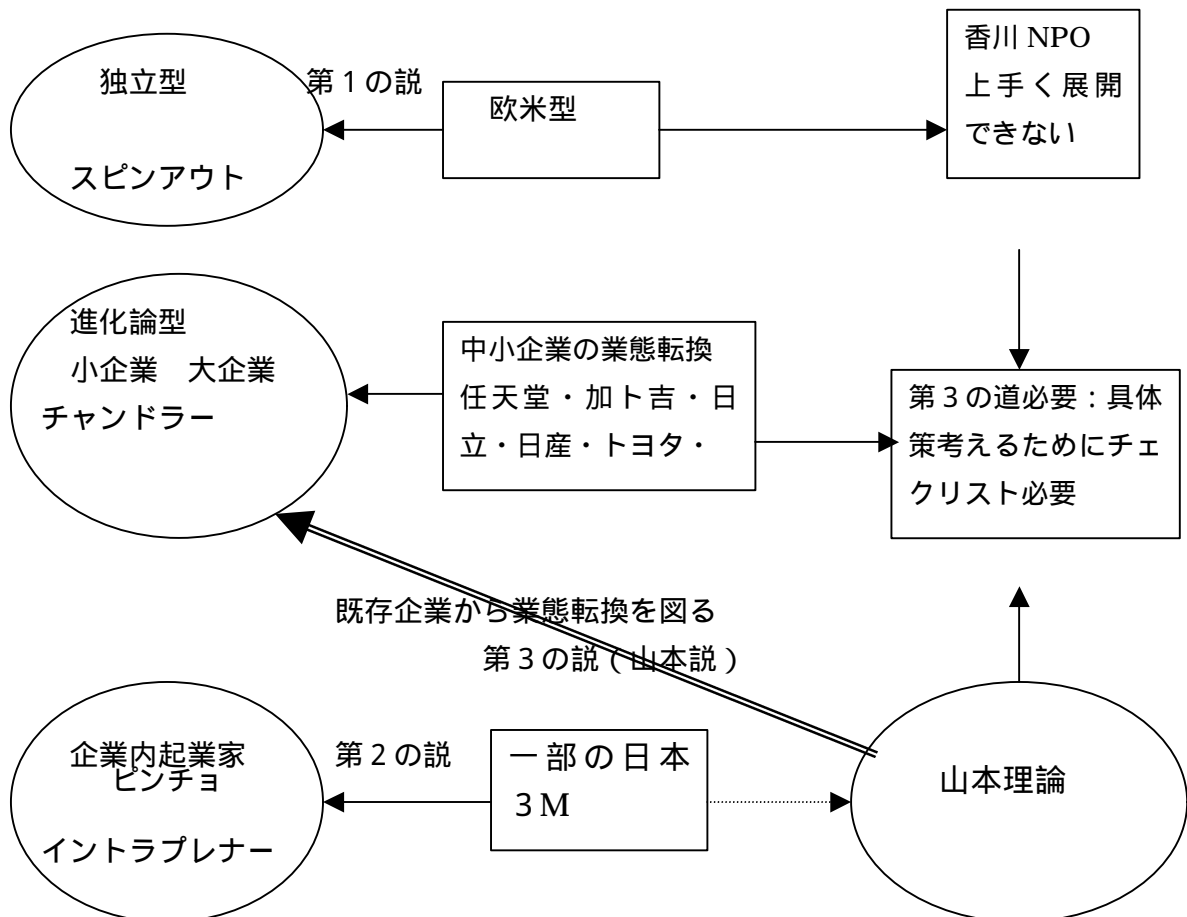
以上、今後成長企業としての活躍が注目されており、事業研究開発がどこまで進展するか、市場開拓も含め香川発全国展開企業としての発展が期待される。特に異業種の連携による新たな価値創造に結びつくことは、次の産業の糸口ともなり突破口としての技術開発が求められるところである。

## 第 17 章．新しいプロセスの提案（山本説）

### 17 - 1 進化論型イントラプレナー

四国・香川に大手企業は参入していない。つまり下請系列企業の存在しない、中小企業群のない地域といえる。これは、地域性の問題がありまた一方では、団体意識が強く独立型起業は困難であり、人材の豊富な東京に出て行く傾向が強いことがあげられる。そこで、チャンドラーの進化論型による業態転換が香川における第二創業型として必要と考える。

<イメージ図>



キーワード: 「コンドラチェフの周期」「非進取性の文化」

「チャンドラーの進化論型起業」

<問題点>

1) 香川には大企業が存在しないという点について、創業者の起業意欲強い。反面後継者が育っていない点が上げられる。



- 2) 規模の経済が働かない小企業群の存在があり活躍中である。しかし、反面、独立型の起業の際、インキュベートの中でも成長し自立するには厳しい環境であり、困難な状況である。最近では稀少糖クラスター計画が認められて国家プロジェクトとして活動し始めている。そのほか地域の VC による投資も動き始めているが、それでも厳しい環境には違いないといえる。
- 3) 人的経営資源についても人材供給が東京と比較して希薄である。アライアンスする際の「情報マーケティング」が存在しない。こうした環境の中ではアントレプレナーは育ちにくいといえる。
- 4) 地域経済活性化に対する成功事例からも、チャンドラーの進化論型イントラプレナーとしての業態転換を図ることが適切と考える。ここでは「第三の説」と捉えている。特に「第三の説」から香川の産業振興に適した進展の成功事例も上げてきた。最近の成功事例に「ダイソー」が上げられる。「百円ショップ」として全国展開し成功している。社長の矢野博丈氏は「進化目出す意志忘れるな」と提言している。今、デフレ社会に生き残るための手段として、明晰な回答が見えてこない。一生懸命模索し継続する中で、必死にどうすればよいかの結果、辿りついた努力の賜物である。起業するには、「創業時の遺伝子が大事」と説いている。ソニー・トヨタなど強い企業は創業時の強い遺伝子を残している。
- 「成長の時代」の 20 世紀は経営者が失敗しても市場での勝ち負けの結果であり、企業がなくなること無かった。21 世紀は「縮小の時代」である。金融・鉄鋼・ゼネコンなど大合併が行われている。正に生き残りをかけた戦いの場である。変化のスピードの加速し一瞬の読み違いも許されない厳しい環境にある。
- これまでの 20 世紀は日本は進化する努力を忘れて後継者も育っていない。心の退化、倫理観の退化も含め今見直しのときである。常に問題意識と進化する心が時代の変化に機敏に対応できる強さと考える。

ここで、第一の説は「独立型」 第二の説は「企業内起業家」 第三の説は「チャンドラー型進化論説」である。最も、最適な香川の条件は、第三の説でいう「チャンドラーの進化論型」である。

## 17 - 2 男性社会における起業(進取性)に対する影響と国際性・地域性

では社会環境について考えると、男性社会度が大きいと、進取性が強いように思われるが、実際は逆だと言われている。女性型社会の方が進取性は高いと言われている。わが国は一般的には男性社会で構成されており、進取性に劣るという結論になると考えられる。(図 17 1) 社会構造システムの中で女性の位置づけが非常に低く、その分野による比率の差はあるが、構成は約 2 割から 3 割と先進国から比較すると非常に低い結果となっている。

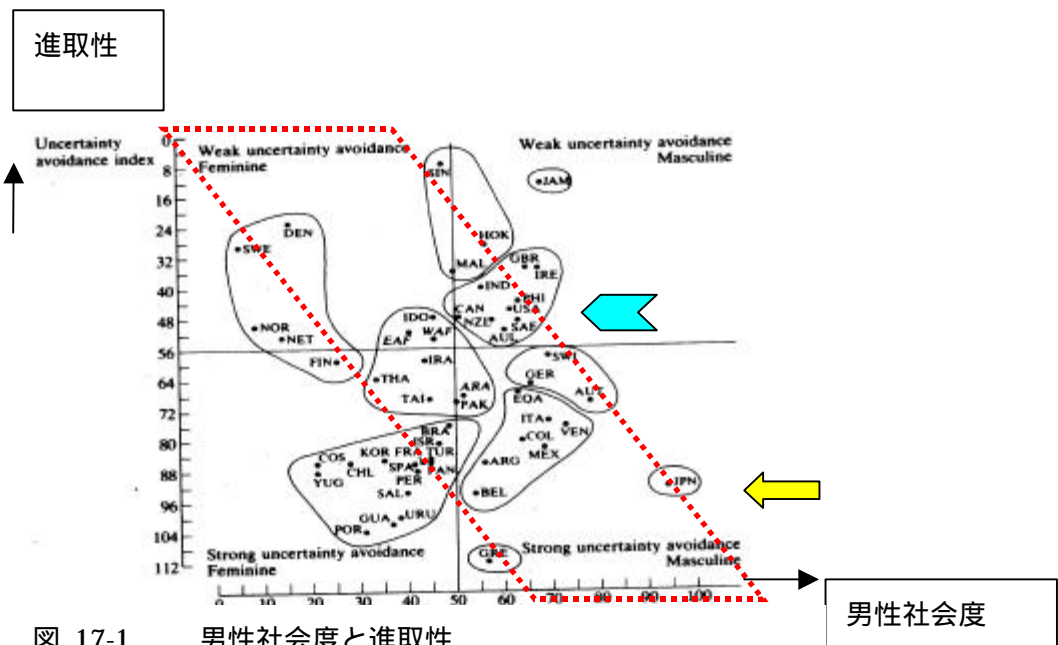


図 17-1 男性社会度と進取性

### 17-3 日本の個人主義の特徴

一般的に言うと、一人当たりの GDP が多くなると、個人主義度は上がる傾向がこの調査・研究では見られている。しかし、我国の場合にはこの一般的な法則は当てはまらない。図 17-6 に示すとおりである。

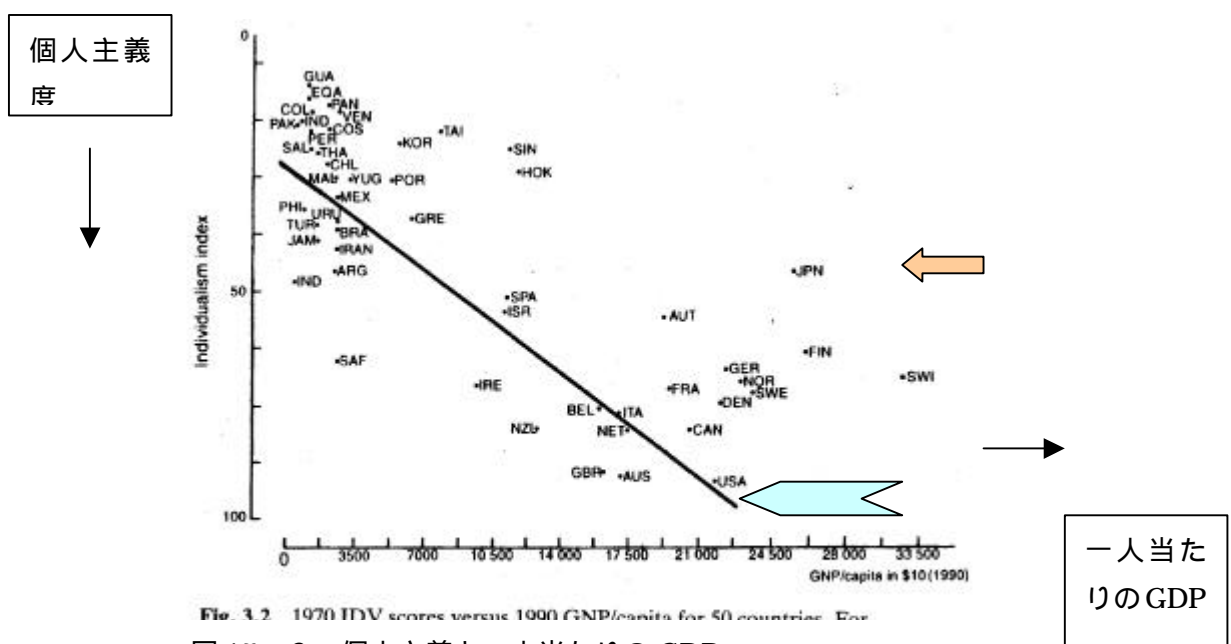


Fig. 3.2 1970 IDV scores versus 1990 GNP/capita for 50 countries. For

図 17-2 個人主義と一人当たりの GDP

東洋の国では西洋の場合とは、グラフからこの法則の適用が顕著ではない。しかし、日本人同士を見れば、この収入の多い人の方が個人主義であるという法則は適用される。また、同じ日本人でも若い人がより個人主義的であると一般にいわれているが、これも、若い人の方がより金銭感覚がリッチであるともいえる。

日本は急激に一人当たりの GDP が上昇したが、その割には、個人主義はさほど上昇しなかった。また、東洋では進取性が世界一のシンガポールでも、個人主義はそれほど高くないことも上げられている。

#### 17 - 4 日米の比較及び東京・香川の比較

このように権威主義度、個人主義度、男性社会度の3視点から、進取性を論じてきた。結果としてはどの要素においても、日本は進取性が強くなるとは考えられないのである。分析結果の一覧表は表 17-7 に示すとおりである。三者の比較で見る限り、米国の進取性が優れていると言う結論となる。一方、香川と東京について比較してみた結果、企業性向は東京のほうが企業意識が高いことが分かった。

表 17 権威主義度、個人主義度、男性社会度の日米の比較及び東京と香川進取性

	米国と日本の比較	起業促進度の比較	起業性向
権威主義度	米国 < 日本	米国 > 日本	香川 < 東京
個人主義度	米国 > 日本	米国 > 日本	香川 < 東京
男性社会度	米国 < 日本	米国 > 日本	香川 < 東京

#### 17 - 1 検証として東京と大阪の比較

東京と大阪の起業促進性について調査を行った。その結果、東京と大阪のこれらの3つの視点からの分析を試みた。更に、東京と香川の起業促進についても調査した。結果的を表 17 に示したとおりである。この結果は、我々の日常の観察を通して得た結論とほぼ、同じである。従って、我々の見解と余り大差はないように思われた。

表 17 - 2 権威主義度、個人主義度、男性社会度の東京と大阪の比較と進取性

	大阪と東京の比較	起業促進度の比較	香川と東京の比較
権威主義度	大阪 < 東京	大阪 > 東京	香川 < 東京
個人主義度	大阪 > 東京	大阪 > 東京	香川 < 東京
男性社会度	大阪 < 東京	大阪 > 東京	香川 < 東京

このように、身近な対象で考えて、これらの研究の正当性を評価することも、興味深

いことである。更に、香川の女性の進取性、起業性向は男性優位の従順な考え方と任せておけば楽だから、責任を感じなくて済むからといった一部の回答もあった。積極的に発言する割合は2：8の比率であった。今後、アフアマティブアクションに行動する女性も2割は存在する。2割の女性が3割に仲間を広げるパワーを持ち、ジェンダーの意識に結びつく予備軍も存在することから香川の今後の展開も興味のあるところである。

#### 17 - 5 分析結果の意味するものと対策

日本人は一般的分析からすると、世界の人類上、極めて特徴の在る人々だと考えられる。このことを如何に評価するかである。欧米的な常識からすると進取に乏しいと考えられた。しかし、欧米人と異なる資質を持っていることが、重要である。

この見地からすると、アジアの一部の国々が極めて高い進取性を示している。これらの国々が日本の競争相手となって、大きく日本の行く手をさえぎることが考えられる。彼らを凌駕する術を保持できるか否かが21世紀の日本の発展、進展の鍵になると考えられる。

## 第 18 章 一般論

これまで、「なぜ社内企業活動がベンチャー・ビジネスより望ましいのか」について、考察し、過去の事例を紐解くと大手企業の前進はやはり、中小企業からの生きてきた時代背景とその時代に消費者が必要としたもの、または牽引役として、先見性をもって技術開発してきたものが、社会の生活者や事業化に必要とされてきたものであり、経済基盤を確立してきた背景も需要と供給がバランスされていたからと言える。

特に社内企業は安全に時間・資源・人材・周辺協力者などの取り巻きが起業する差異のヒントを容易し、試験的開発段階において協力はあったと考える。

### 18 - 1 一般論事例

「限りある人生で、できるだけ多くのことがしたいのです。スリーエムの社員として働いたほうが、仕事がはやく進みますからね。したがって、それだけ多くのことができるというわけです」スリーエムの社内企業家、アート・フライが言っている。大企業は豊富な資源をもっている。だから、同じアイデアを開発するなら、社内企業活動のほうがベンチャー・ビジネスよりずっとやりやすい。デトロイトの自動車業界は官僚的で沈滞しているとはいっても、ゼネラル・モーターズの外に出てドリム・カーをつくろうとしたジョン・Z・デロリアンは、予想よりはるかに大きな障壁に直面しなければならなかった。だから、状況さえととのっていれば、ベンチャー・ビジネスを起こすより、社内企業活動にうったえるほうが望ましいことははっきりしている。たとえば、次のような場合である。

自分の中に抱いている強烈なビジョンが、ベンチャー・ビジネスより、本質的に社内企業活動に向いている場合（すなわち、アイデアが、自社の既存事業を発展させたり改良したりする方法を提供する場合など）。

新事業を起こしたいとは思っているが、自分自身が巨額の富を得る可能性より、会社の同僚・上司との友人関係や、安定のほうが大切だと考える場合。

会社の外部より内部にいたほうが、自分のアイデアを実施するための資金獲得が容易である場合。いきなり外に出て自分の財産まで失う危険を冒すより、会社の内部で新事業を起こす経験を積みたい場合。

これまでの事業を大きくしたり、成功に導いたりするために、会社の名前や流通経路が役にたつ場合。競争力を維持するために、企業独自のテクノロジーを引き続き利用する必要がある場合。

### 18 - 2 大企業の持つ豊富な経営資源はメリット

資金面で大きな問題となるのが确实投資が得られるか否かである。アーリーステージにおいての投資資金は、ベンチャー・キャピタリストに較べて、大企業が社内企業家に提供できる有利な条件は時代と社会環境において変化してきている。豊富な資金や大きな組織力を利用して、費用効果のよい生産を行なうことができる、という大企業のもつ利点はあまり重要ではなくなってきた。一方、その企業独自の情報を利用できるというメリットは大きくなってきている。また、市場影響力が大きいというメリットは依然として重要である。

ベンチャーキャピタルが持つ支援機関としてのハンズオンによる場合と投資の目利きが指導する場合といくつか選択方法がある。しかし、大事なことは、「目利き」「技術評価」は第一の条件の1部に過ぎないといえる。重要なことは評価後いかに数年間継続的に支援し、ダイナミックな方向集積をもたらすか問いことである。

主要地域ごとに「ハンズオン支援能力を持ちベンチャーキャピタル」の育成が急務と考える。

地域に特化した場合もそうでない場合も、地域でリーダー的なおかつ進取の気心に富む企業のトップマネジメントがいるかどうかの存在は大きいものがある。

今、話題の産学官連携の方法も一つの方法といえる。地域に進出のミドルマネジメント存在、さらには、東京大阪から毎月ゲストスピーカーとして新しい方法論などの提案など学習会を行うことは異業種間のおきな連携と新しい価値創造に結びつくと考えられる。さらにAは、ネットワークによる情報交流の輪が拡大化することである。

資金面ではエンジェルの大きな存在も必要である。インキュベータも重要な存在である。支援機関の方法としては、アーリーステージを生き残るために、ハンズオンの支援力を備えたベンチャーキャピタル支援の存在が日露緒であるが、わが国にはまだシステムと機能面では少数であり十分とはいえない側面がある。

対応策には、地域の技術拠点としての大学の位置付け、地域のキーパーソンが活動に積極的にベンチャーキャピタルに4~5社働きかけて2ヶ月に1度くらいのハンズオン支援のノウハウ共有化とスキル向上を目指して勉強会を開くことが有効と考える。

特に、札幌、仙台、東京、名古屋、京阪、福岡などを中心として展開する機会を設けることが今の抱える問題をクリアできる方法でもあると考える。

ここでは一般論に終始することなく、成功事例や失敗事例シェアすること、お互いのやり方、姿勢をH各しり理解することから、一歩踏み込んだ指摘もできる。また、そうこの方法論についても議論し、抱える問題点を見つめなおす良い機会とする。

このような込みとメントや支援ムードが高まれば周辺にも波及効果をもたらせる。さらに企業するものにやる気への盛り上げと動機付け隣相乗効果に発展する。

企業のマネジメントや、エンジェル、TLO、弁護士、公認会計士、弁理士などの参加も仰ぎ、地域ごとにグループを組織し、支援ノウハウを蓄積する仲間づくりが必要と考える。

これからの起業家促進には、地域企業と連携と人材の流動化が求められる。価値観が違うメリットとして外国人の大学教官採用や TLO 社長、ライセンス、アソシエートは民間から採用し高給で一流人材を確保する。

教育分野における小中学校から、合理的・論理的ディスカッション能力を徹底的に訓練するため外国人も活用するなど多面的取り組みが必要考える。

またこれまで理系文系を問わずビジネスの基礎となる科目を強化する講師陣は民間から活用する。社会人学生の大幅増加を行い、インターン制の大幅拡大を実施するなど課題は多い。

### ネームバリューによる市場影響力

かつての自動事業界の整理統合について研究したアルフレッド・チャソドラーは、意外な結論に達した。大きな組織の最大のメリットは、生産規模を拡大して大盤模生産による利益を手にするという従来型の泉模の経済ではなく、マーケティング、流通、サービスを大泉模に展開できるという意味での泉模の経済にあったのだ。大企業が大きな市場影響力をもっているということは、社外でなく社内で企業活動を行なう重要な動因になる。

たとえ社内企業家が会社の流通経路を使えない場合でも、会社のネーム・バリューがものをいう。IBM のパーソナル・コンピュータ、PC はたしかにすばらしい機械である。しかし、もし IBM という名前がなかったら、P・D・イーストリッジと彼のチームも、発売後二年半で 23・担パーセントのシェアを獲得できたかどうかは分からないであろう。また、IBM という名前の威力があったからこそ、ソフトウェアハウスはすべてをあとまわしにして、新製品である PC のためのソフトが作れたといえる。

ベンチャー企業からの多種多様な製品の売りこみに動揺していた各企業の購買担当者は、3M の名前に安心して新製品、PC を買った。IBM の信用性と持続性を頼りにしていたダイエフーにも、BM という名前は大いにアピールした。それに、一般の顧客にも IBM の名前はききめがあった。IBM の手によって、これからさき何年も枚枕やシステムが強化されると思われたからだ。

### テクノロジー・ベース

大企業のもつ第二のメリットは、テクノロジー・ベースだ。1930 年代に、当時のデュポンの会長、ラモット・デュポンが、反トラスト法違反の疑いで取り調べを受けている。そのとき、企業を買収する目的は、市場を独占するためではないかとの質問に、彼は、まったく違った目的で買収しているのだと答えている。研究開発の結果を活用するために、デュポンが進出を果たしていない市場に参入しさまざまな会社を買収している経緯がある。

大企業のほうが小さい企業よりも基礎開発によって得るところは大きい。それは、研

究の結果がどの事業分野に寄与するものになるか、前もって誰にもわからない未知数を持っているからである。企業の規模が大きく、また多方面の分野に進出していればいるほど、研究結果が企業の手がけている事業に合致するチャンスが大きいと考える。また、それがまだ進出していない分野でも、大企業ならこれから参入する力をもっている。したがって、大企業ほど基盤的な研究開発に力を注げるということになってくる。

この理論にはふたつの大きな問題点がある。第一に、研究に力を入れている大企業のなかで、社内企業活動を効率的にバックアップできるようなシステムをもっているところは殆どないので、企業内部でせっかく新技術が開発されても、実際に利用されるのはそのほんの一部にすぎない。その結果、研究開発それ自体の評判が悪くなるということも珍しくないといえる。研究所は、いかに多くの画期的な技術を開発しても、それが十分な収益につながるということを証明できないため、多額の研究開発（R&D）費を注ぎこんだことを正当化できなくなってしまう。

さらにまずい場合には、開発した新技術を社内で商品化できないため、社内企業家が会社を辞め、その新技術も一緒に持って行ってしまう結果を招く。そして、新技術を商品化するために会社を新しくスタートさせ、研究開発費を注ぎ込んだもとの企業のライバルになる可能性を持つ。ひどい目にあった企業は、いよいよ研究開発の意欲を失うことになる。社内起業家に権限を与えていればこういうことは起こらないので、大企業は自社のテクノロジー・ベ - スから経済的利益を得ることができるようになるだろう。

独自に開発した技術を企業が保護してくれる場合、しかもそれが社内企業活動を奨励するような大企業なら、ベンチャー企業を起こすより社内企業活動をしたほうがはるかに有利になる。さまざまな分野にまたがって仕事をする社内企業家にとって、大企業はさながら先端技術のスーパーマーケットといったところだ。技街者が研究所から研究所へと自由に動いて、新製品開発に必要な情報を集めることができる企業も多い。

#### 頼りにできる人々

インテルを辞めて自分の会社をつくったある社内企業家に、なぜ辞めたのか、辞めてもっとも失ったと思うことはなにかをきいてみた。彼がやっと答えてくれたところによると、辞めた理由は、会社が彼の社内企業活動を支持してくれなかったからだという。そして、ベソチャー・キャピタリストがたいへん力になってくれたのは意外だった、と語った。ベソチャー・キャピクリストは、資金をだしてくれただけでなく、新しいベソチャーを始めるに際して生じるすべての問題を解決するのに手を貸してくれたという。それまで彼は、自分の勤めていた企業のほうが、外部の者より社員の力になってくれるものと思っていたのだ。

彼のイノベーションの努力を支持してくれなかったインテルにたいして腹を立ててはいても、この社内企業家はインテルを辞めて失ったものの大きさを痛感していた。仲間と別れたからだ。インテルのなかには、彼が頼りにできる人々、疑問に答え、頼んだ



ことをやり、仕事がスムーズにいくよう急がしてくれる仲間のネットワークがあったのだ。なにか問題があれば、彼らのところへ行ってもらうことができた。みんなインテルの仲間だから、企業秘密のことを心配する必要もなかった。社内企業家にとって、この情報力はたいへん貴重なものだったが、ベンチャー・ビジネスを始めたいまは、それらすべてを失ってしまったのだ。どこの大企業でも、自社が参入しているマーケットの将来について予謝をたてることを仕事のひとつにしている。そのうえ、マーケットに大きな影響力をもっているその企業自身、将来進むべき方向を熟知している。そのマーケットや関連分野に新たな商品を送りだす社内企業家は、企業の計画や予謝やそのマーケット自体を知ることによって、外部のベンチャー企業家より何年もさきんじた有利な立場に立つことができるのだ。

どこの企業でも、企業秘密である情報がライバルの手に入らないように、極度に秘密保持に神経を尖らせている。だから、ATTのアレック・ファイナーが手に入れたような最新の情報を、ベンチャー企業家を得ることはきわめて困難である。ある意味では、これは驚くにはあたらないことなのだ。情報時代に情報を効率よく相互に役立てあって利用できるのは、大組織の大きな利点であり、そこに大企業の税本的な存在理由があるからだ。

#### パイロット・プラントと他部門とのタイムシェア方式の生産

スリーエムの社内企業家が、コーティングの技術を必要とする新製品をつくりたいときは、簡単にスリーエムの工場へ出かけていって、少しの振替コストで一回分だけ製品をつくってくれ、と頼むことができるようになっている。この方式はスリーエムではシステムとしてきちんと確立していて、製品ができる過程で、社内企業家が最新のプラント設備や成功を願う製造現場の人々に壊して、協力や助言を得ることができる。

アート・フライが言っている。「私が新製品をつくって試してみたいときは、いつでもスリーエムのどこかでやってみることができます。コストは少しよけいにかかることもありますし、いろいろな部門に出かけていかなければならないこともあります。マーケットでテストしてみるのに十分な製品を手に入れることができます。テストがうまくいけば、本格生産のためのプラントを設計します。こうして最後に、非常に効率のよい工程ができあがるというわけである。

#### 資金調達

もちろん、大企業は社内企業家に資金をだしてくれる。しかし、ベンチャー・キャピタルの資金力もしだいに豊富になってきた。かつては、莫大な資金を投入できるのが大企業の大きな強みだったが、いまでは資金力があるのは大企業だけに限ったことではなくなったのである。それでもなお、大企業のもつ豊かな資金が、社内企業家にとって、非常な利点になるようなタイプのベンチャーが存在する。次のようなものである。

ベンチャー・キャピタリストには人気がない事業であっても、大企業にとっては先端をいく事業であるもの。たとえば、特殊な化成品に投資しているベンチャー・キャピタリストはほとんどいないが、大きな化学会社では、たいてい特殊な化成品に投資している。

企業買収 社内の企業家は、独立して自分で事業を起こした場合より、買収の可能性によってより大きな仕事をする事ができる。

ゼネラル・エレクトリックのリース・ベンチャーに見られるような、所得税の課税対象額を減らすための税控除をつくりだす社内資金操作。

また、どうしても大規模生産のメリットが大きく、ベンチャー企業には手に負えない産業分野もある。新しい高分子工業を開発・導入するベンチャー企業に資金をだそう、という度胸のあるベンチャー・キャピタル機関はまだ現れていない。なにしろ、1億ドル～6億ドル(130億～800億円)の資金を注ぎこんでも、採算が取れるようになるまでに10年以上か、かるかもしれないのだ。これだけの規模と時間を要する夢を抱いている社内企業家は、企業の官僚機構にいちいち干渉されても我慢しなければならない。企業が何十億もの大損害を予防しようと必死になるのも無理がないことなのだから。それだけの巨大な事業を進める場合は、企業の官僚機構を我慢して企業内で仕事をするのがいちばん楽な道なのである。

ベンチャー・キャピタルの増加に伴い、一般的にいて、大企業の資金力は、社内企業活動を行なううえでたいしたメリットではなくなってきた。いまでは、大企業のおもな利点は、市場影響力、技術、人材、情報力などである。

### 18 3 ベンチャー企業の三つのメリット

方針がはっきり決まっていること

会社を辞めて事業を始めたベンチャー企業家がもっともほっとするのは、大企業の煮えきらない態度から逃げだせたことだろう。ベンチャー・キャピタリストは、いったん資金を注ぎこめば、たとえ困難な事態になっても、あくまでも事業をバックアップしようとする。彼らはおよび腰で投資したりはしない。ひとたび資金をだしたからには、成功することだけを期待するのだ。

見識のある投資家

ベンチャー企業家にとってすぐれた見識をもつベンチャー・キャピタリストにめぐり合うことが大きなメリットである。有能なベンチャー・キャピタリストは、ただ資金をだすだけではない。自分の時間を次のように使っている。・投資対象を選ぶ 15パーセント、・現在投資しているベンチャー企業を手伝う 65パーセント、・軌道に乗ったベンチャー企業を、株式公開などで売りにだす 20パーセントなど。

自分の投資先の会社を手伝うのに 65 パーセントの時間を使うベンチャー・キャピクリストが、創業期をどうやって乗りきるかについて、きわめて有益な助言をすることも珍しくないのである。

これは、ほとんどの大企業の社内企業家には望めないことだ。大企業では、社内企業家のスポンサーをすることがひとつの職務としてほとんど存在していない。プロのベンチャー・キャピクリストのような、創業期に適切な助言ができる人はほとんどいないのである。

#### 自分の会社をもつこと

ベンチャー企業を始める最大のよさは、自分の会社をもつことだろう。自分の会社をもてば、まえにも言ったとおり富と自由を手に入れることができる。企業が社内企業家に報償として与える自由もライフスタイルも、成功した企業家が手にするものとは較べようもないのである。この大きなへだたりはかなり解消できるのだが、それでも、ある程度の格差は残るのである。

#### 1 8 - 4 社内企業家 ( Intrapreneur ) への決意

ベンチャー企業と社内企業活動とを較べてみて、どちらの利点が大きいか決めるのはあなただ。デュボンのデイク・ナドーは、両方やつてみて、結局社内企業活動のほうを選んだ。その人が社内企業家に適している場合は、企業のもつ資源や安定性と、独立した企業家のもつ自由や創造性の両方の性格を合わせもつ社内企業活動は、非常におもしろく、一度やったらやめられないものである。

また、ロバート・キヤサキの「Rich Dad, Poor Dad: what the rich teach their kids About Money」によれば、「自分のビジネスを持つ」として、マクドナルドを例に挙げている。実はマクドナルド社の本業は不動産業である。マクドナルド社創業者のレイ・クロクは講演の席上、マクドナルドの前身となったドライブイン・レストランの営業権リチャード。マクドナルドからを購入し、全米から世界へとフランチャイズ化を展開した人物である。経営戦略上の販売はハンバーグを売ることだが、実際は不度鬱さん業である。テナポの立地を考え、店舗のある建物、その立地条件こそがその店の成功を左右する重要な要因である。実際、マクドナルドからフランチャイズ権を買った人は同じことをしていることになる。現在マクドナルドは世界最大の不動産を所有していることになる。その総額面積は、世界中のカトリック教会を併せたものよりも大きい。同社はそれに加えアメリカを始めとする世界各国で最も地価相場の高い交差点の土地を複数所有している。また、洗車場も持っているが、これも洗車場を所有しての不動産業である。

社内企業家は本来の仕事と戦略上のビジネスを分けて成功事例にする起業動機を持つことが必要と考える。

## 19章 チェックリスト なぜ起業家は失敗するのか

### 19 - 1 致命的な20の落とし穴を避ければ生き残れる

#### 起業のチェックリスト

起業が成功するか否かの研究は米国で色々なされている。最も一般的でわが国にも当てはまるものと考えられるものに中小企業の顧問コンサルタントとして米国で著名な James W. Halloran による「起業家の20の落とし穴」Why Entrepreneurs Fail がある。是を参考に20項目についてチェックリストを作成した。

この各項目に

完全

中間

不完全      ×

の判定を行い、個々の起業の将来の可能性のチェックを行うための改良を加えて、山本起業チェックリストとして試的に起業に試してみた。今後はさらに改良を加え、「山本説の企業進化論型」の起業が成功の可能性が高く、起業による産業の振興にはもっとも適した起業のタイプであることをこのチェックリストを使って検証したい。

### 19 - 2 チェックリスト

#### 落とし穴1 調和しないビジネスの選択

個人の満足のためにあまり考えずにビジネスを始めること  
調和を迫及する  
成功のための個人の特徴

#### 落とし穴2 非現実的な期待

自分のビジネスのために退社することが経営者を悩ませる  
予備のビジネス評価  
個人の要望を落ち着かせる

#### 落とし穴3 ビジネスプランを自分の都合に合わせない

起業家はビジネスプランを自分のために当てにしない  
良いビジネスプランの構成要素

- 落とし穴4** 間違った販売予測の使用  
新規小売店の拡大は生産ラインの間違った情報を使っているためである  
適切な情報の選択  
現実的な販売計画
- 落とし穴5** 間違った通り（場所）への立地  
土俵違いの競争  
立地分析  
最適な立地選定  
最適な敷地選定  
好相性の環境選定  
設備の分析  
購入か賃貸かの決定
- 落とし穴6** 賃貸の取り決めはあなたから全てを奪うことができる  
賃貸代理人対入居人  
賃貸用語を理解する  
賃貸条項と代理条項を理解する
- 落とし穴7** 先を見ていない資金調達  
製造業者は近視眼的なローンを組む  
キャッシュフローを理解する  
最適な資金源を見つける
- 落とし穴8** 間違った組織構造を選ぶ  
経営者は自らの失敗に税金を払う  
株主、共同経営者、会社の裏  
株式会社を組織する
- 落とし穴9** 目標市場の欠落  
小売店は間違った市場で販売している  
目標市場を確定する  
市場を拡大する
- 落とし穴10** 購買意欲を落とすレイアウトを設計すること  
間違った場所の間違った売り場に陳列する

設計手法

ためになる販売環境を創造する

- 落とし穴 1 1** 無駄な買い入れコストと効果のない広告  
起業家は人々をひきつける広告の出し方を学ばなければならない  
広告計画  
有効な意思伝達  
広告の一貫性  
広告のライフサイクル  
経営者の参加
- 落とし穴 1 2** 不適当な販売手法の使用  
高圧的な販売哲学は裏目に出る  
顧客のニーズを理解する  
販売の要素を訓練する
- 落とし穴 1 3** 利益を落とし、価格を設定する  
ディスカウンターとの競争  
利益マージンを守る  
価値を理解する
- 落とし穴 1 4** 気まぐれな経営  
気まぐれな経営者は2倍の教育コストを支払わなければならない  
抜け目のない雇用  
従業員への動機付け  
自分に似ている（方向性が同じ）人々を雇う  
柔軟な経営  
従業員を含めたビジネスの状況を整える  
刺激を提供する  
参加型の経営者になる
- 落とし穴 1 5** 利益の生み出さないキャッシュフロー  
小さな会社の経営者は短期間で高い利益を生み出そうとする  
懸命な現金の使用  
金を正しく配分する

- 落とし穴 16** 外部の会計士がビジネスを運営する  
財務の知識もなしで財務決定を行おうとする経営者  
簿記の基礎を理解する  
記録を保管する
- 落とし穴 17** 役に立たない計画目録  
多すぎる供給者が頭痛の種になる  
最大の利益を計画する  
購入計画を策定する
- 落とし穴 18** 無秩序な経営  
起業家は法人世界からの過渡期を用意することができない  
代表者任命の重要性  
経営の職務
- 落とし穴 19** 拡大への不適切な判断  
大きすぎるズボンをはく経営者  
拡大への適切な時期の決定  
拡大計画
- 落とし穴 20** 自分の仕事が永久に続くと思えること  
経営者はできるだけ長く仕事を続けようとする  
退職計画を考える  
売却か退職か

#### 導入係数的に考える

過去 17 年にわたり中小企業の経営者や経営コンサルタント、教師は絶えず、中小企業経営者の最大の問題は何なのか、と問い続けてきた。質問者は常に「資本不足」や「経験不足」のような二、三語での答えを求めてきた。他方では、その全てを一時間で説明を求めてきた。一般にケースバイケースだから、一言で簡単に原因究明や結論が出せることは無いと思うのだが、それを敢えて求めてくる。普通そんなことはできないと考えるのは常識と企業人は心得ていると思うが、中にはそうでない人材がいる。

これまでの研究データから、なぜ起業家が失敗するのかという疑問に対して多くの共通の障害物があり、その餌食になっていると言うことを避けるためのリスクマネジメントでもある。前述の「落とし穴メニュー」から個々の起業家が 20 の問題の回避方法を

記し、各自のビジネスが成功するメニューとしている。

ここに一例を挙げると、成功した会社の重役を退職したビルは、会社から手に入れたものが彼の期待と受け取ったものと全く異なることに気付いた。それからサリーは、困難な方法である成功者の立場を選択するための必要条件を学ぶ。

小さな製造業を営むポーラは、キャッシュフローの変動を計画せず、会社が間違った構造を選んでおり、対人税控除額の没収によりお金を損失することをベンが発見するとともに、彼自身の資金を除いたものを損なっていることを発見した。

ハープは、個人的に、彼の広告するプログラムの設計が大きな配当を払うことを知る。次に、ジョージは、裏目に出る新しい販売哲学を注入する。

ロジャーは、彼の一貫しない経営のために彼の売上げ高増加として、彼の給料支払簿経費が拡大していることを知る。

ラリーは、彼の自我が適切に彼のビジネスの拡張を計画する邪魔になり、やけどをする。最後に、製造業者のジョーは、引退のために計画を立てていないので退職することができないことを知る。

あなたは彼ら経営者の問題を目撃することになり、致命的な誤りを回避するために何が行うことができたかもしれないか知るでしょう。これは、他者の失敗から起業家に学ぶ機会を与えるガイドラインとなる。

各物語および解決の結びでは、落とし穴への犠牲になることから起業家を支援するためのガイドラインか練習を見つけるであろう。起業家がビジネスを操作するとともに、これらの注意は容易に手の届くところに維持されるべきである。

一般に事業家としての成功の追求のために利用可能な教育のチャンネルをすべて追い求めることは重要である。同じ道を歩いた企業家からの知識および戦略で武装することは非常に貴重である。

その登場人物は、ほとんどの場合愚鈍の犠牲者ではなく状況の犠牲者である。彼らは自分のビジネスを忙しく指揮する典型的な中小企業経営者であり、常に周りの状況を全て維持することができるわけではないのである。20の致命的な落とし穴は常にそこにある。

しかし、起業家はいくつかの用心でそれらを避けることができる。この20のチェックリストで起業家を襲おうと待ちかまえている危機を思い出し、その予告を察知することができるであろう。



## 20章 ケーススタディ

各地域の取り組みがうまく機能しているところはキーパーソンの存在が大きいことが判明した。さらにトップレベルで作成された計画書を実際に運用すると問題点が多く抽出される。その部分が組織的にバックアップ体制を持つか、キーパーソンに丸投げかの如何によって、今後の進展に大きく関与することが窺える。今後は自治体内部の関係部署の横断的な連携強化を図ることが地域活性化の鍵となろう。ここに成功事例として、三鷹市の事例を挙げる。

<事例1> 基礎自治体内部の連携を図り、外部との多層的なつながりを推進（三鷹市の場合）

三鷹市では、「産業と生活が共存する都市」を目標像に掲げた産業振興計画の下で、市内工業の継続的操作の基盤を確保するための賃貸型工場アパート「牟礼研究開発センター」の建設（日産自動車移転跡地の開発利用）、独自技研の開発に乗り出すなど開発型企業の育成による都市型工業への転換を促進するために、簡便な単独補助金の創設など画期的な取り組みにより地域活性化都市開発を、市内工業者との連携をベースとした具体的施策を積極的に講じてきた経緯がある。

こうした取り組みの推進は、具体的な産業振興策の展開に積極的に働きかける担当部門が権限と予算を付与し、都市計画をはじめとする市役所内の関係部所との緊密な連携が不可欠である。三鷹市ではこれを確実に実施した上で、行政内外を問わず問題解決のための横断的な意見調整や、課題検討、意思決定などに資するテーマ、解決策を短期間において問題を積み残しすること無く取り組み、いくつもの組織的つながりが形成され機能している。そこでは行政の内外において精力的に活動する層の厚いキーパーソン群の存在と相互間の連携に支えられた実効的な政策形成のための仕組みがうかがわれる。このキーパーソン群の存在と連携、政策形成の担当者が成功の鍵を握る。彼らをサポートする仕組み、ネットワークが背曲的機能するかどうかはその地域の成果といえる。以下はその一例である。

「民間プロジェクト対策協議会」：企業の移転跡地開発に対し市としての要望をとりまとめまちづくりの観点から事業者との調整を行う。牟礼研究センターは、工業用との確保を目的とした当協議会による「誘導型」の土地利用政策の成果である。

1)「企業立地研究会」：地元事業者の立地操業を取り巻くあらゆる課題について関係各課（経済、都市計画、建築指導、環境対策企画経営の各課）の担当者と企業で検討・調整を行う。

2)「企業懇談会」：市内大手事業所と市長、部長のネットワークづくりを行い積極的な「意見交換の場」とする。

3)「三鷹未来塾」:工業や幅広い異業種による地元産業の若手経営者と若手市職員の交流と仲間づくりを行い、その中から次世代まちづくりの担い手を育成する目的で、継続的に運営されている。(株)まちづくり三鷹・関辛子委員の発言によるものであり、花巻市および全国の地域に共通する課題といえる。個別企業を対照とした重点的な事業支援を基本とする。次いで、花巻市の取り組みも類似点と問題点が明確に現れている。

<事例2>民間出身のキーパーソンの重点的企業支援とコーディネート機能の強化(花巻市の場合)

「内発型」の産業振興策を重視する花巻市において、国の補助により整備された「企業化支援センター」(平成8年完成)の効果的な運営・活用のために強力に推進しているソフト事業が「コーディネート事業」であり、こうした花巻市の取り組みが全国から注目される所以ともなっている。

市の直営になる企業化支援センターの基本方針を、「地域企業の研究開発企業への転換、ベンチャー企業の操業を推進して特色のある地域企業の創出と地域産業の発展に資する」としている。企業育成のためのソフト支援に重点をおいたインキュベーターとしての機能を備え、具体的な研究支援に乗り出しており、その成果が出ている。

具体的には、同市の外郭機関である花巻市技術振興協会に委託され、民間出身のキーパーソンである佐藤利雄主任研究委員ほか、研究委員、技術相談委員(各1名)である専任プロパー職員が中心に、入居企業及び入居企業以外の地域企業の相談対応や県関連機関、岩手大学などと連携した個別企業の課題解決など、以下のようなきめ細かな重点的支援活動が行われ、高い評価を得ている。

1)入居企業と地域企業の技術開発などの目的に応じたシーズ・ニーズ及びビジネスパートナーとのマッチングを積極的に行い、関係機関との調整、アドバイザー派遣などに関する助言をすることにより、新たなヒントや商品デザイン、販路開拓に関わる支援にも拡大し、事業展開している。また、各補助金・公的支援制度の効果的な活用に関わる情報提供やアドバイスを行い資源有効活用に積極的参加を促している。情報の活用促進機能を持っている。一方、産業共同研究の促進・技術移転の推進に関する事業等にもTLOとの連携も深めている。

こうした企業化支援施設と一体化したコーディネート活動で注目することは、キーパーソンである佐藤主任研究員の存在である。同市は我が国のインキュベーションマネージャー(IM)の草分けとして、入居企業に付き添っての販路開拓支援など個別企業への徹底した密着支援の活動スタイルでも知られている。当初の立ち上げ段階で、地元花巻市主体の運営体制を市長以下の決断により確立している。同氏を専任の支援スタッフとして発掘・配置できたことが、以後の成功の大きな鍵となったといわれている。

佐藤氏は民間企業のパイプラインとして事業内容を把握し、支援には徹底した支援で成功するまでサポートを続ける熱意が起業家を勇気付けて挫折率を最小限に抑えてい

るともいえる。また、花巻市企業化支援センターは県の地域プラットフォーム事業の中で「サブプラットフォーム」として位置づけられており、県から派遣された地域資源発掘調査員、入居企業支援調査員の2名が当センターの職員などと連携して周辺エリアに密着した活動を展開していることも、個別企業への重点的支援の効果を高める活動体制を作り上げている。オーバーワークの仕事に対する取り組みは健康管理にも影響を及ぼすがぎりぎりのところまで支援する姿勢は回りの人たちを勇気付けている。(本章は日経新聞記事参照加筆編集)

### <事例3>「地場の技術を有効活用」堀場製作所

日本経済が低迷する中で、特に地方の不振が目立つということが問われている。

「地方の時代」といわれて久しいが、地方分権が叫ばれれば叫ばれるほど中央集権がすすみ、地方の活力が失われてきている。関西では、大阪がひどい状態である。大阪出身の企業が東京に本社事務所を移転し、登記上は別としても、実質本社を残しているのは、JR西日本、近畿日本鉄道、関西電力など大阪を離れられない企業だけである。その点京都は、上場企業においては1社たりとも東京に本社を移した企業はないのである。良く検討しているといえる。しかし、現状は西陣織はじめ伝統産業は市場の縮小などで苦しい状況に直面している。

地方では世界のグローバル化の影響が産業の空洞化現象を起こし低迷している。製造業がコストの低い中国などに拠点をシフトするだけでなく、消費者やユーザー企業がインターネットを通じて地球上のどこに低コストで高品質の製品があるかを知ることができるからである。海外の製品が目に見える形で入ってきていなくても、世界との競争が地方企業を襲っているのである。もちろん逆に、インターネットを使えば、地方企業でも自分たちの製品を世界に売り、世界からやすくて高品質の部品を調達できるチャンスが広がってきくことも事実である。消費者意識が変化し、企業がこれに立ち向かう力を発揮しなければ現状打開は困難である。

「京都には元気のいい企業が沢山ある」と堀場氏はいう。京都で活気のある産業、企業はほとんどが実は伝統技術に立脚している。セラミックは伝統の清水焼の焼き物技術、半導体は京友禅の微細な描写・転写技術、電子部品は京仏壇の精密金属加工がベースになって新たな分野に挑戦している。

要するにかつては、加工精度がミリ単位だったものがマイクロメートル（ミクロン）単位に進化して、今の京都を支える単位になっているのである。任天堂のゲーム機にしても花札、カルタなどで培ったエンターテインメントのノウハウがデジタル化されたものと考えればわかりやすい。これらの産業事態に新月歩のたゆまぬ努力を日々重ね、業績と研究を積み重ねてきたことにほかならない。産業はある日突然、現れるものではない。地方の産業振興はまず地場の技術を発展させる方向で考える必要がある。このような状

況でも京都は、規制の情報を手に入れてうまくやってやろうとか、公共事業で一儲けするという依存心がほとんどなかったのが精巧への鍵といえる。日本の企業はあまりにも苦境事業に頼りすぎている。経済効率ばかりを追っかけて、気付くと効果を置き去りにしている結果ともいえる。

さらに、様々な規制が地方を縛り、活力を弱めていることも事実である。

日本特有の官尊民卑の考えが残っているため企業は東京に行って役所とべったりしようとする。でも、冷静に考えれば日本の役所の政策は欧米の追随傾向が強く、地方にいても欧米の動向に気をつけていれば先は、十分に読める。例えば、我々の商品の一つである環境関連の検査機器への需要が今後どんな方向に行くかは、東京ではなくデトロイトやカリフォルニアで情報を収集した方がずっといいのである。規制の少ない電子機器やゲーム機などで地方の有力企業が育っているのはそのためといえる。規制緩和は地方活性化の最大のポイントで。

一方、京都は地元の産学がかなり進んでいる。

堀場製作所の商品の相当部分は京都大学の研究所で開発された新技術を標準化した産学協同の成果といってもよい。会社を設立した当時、ほぼ毎日京都大学の研究室に通い、「夕方手は空いているなら、うちによって手伝ってほしい」とよく声をかけた。かつて大学にも大学発ベンチャー企業が沢山あり、活気があり、仲間がたくさん集まった。だが、学園紛争と共に「大学が産業界に協力するのはけしからん」という主張が台頭し、そうした風土が崩れたことは残念である。産学協同がたたれた“空白の二十年間”は地方も含め日本にとって実に惜しいと考える。

サミットで経済産業省が産学官に力を入れている。では「産学協同は地方活性化の鍵か」となりうるか。

地方の大学がそれぞれほとんど特徴を持っていない現状では駄目である。かつての文部省は“ミニ東大”“ミニ京大”を全国各地に展開する政策を採った。教育研究で地方にもチャンスを与えようと考えが、これは変えて地方を人材面で空洞化させた経緯がある。地方に新設されたミニ東大は所詮東大には及ばない、類似することと本質が違うからである。つまり二流、三流のものにしかならない。一流の教育環境を求める人はそんなものには目もくれず、東京に出ていったからである。地方で企業が大学と協同しようと思っても世界に通用する技術基盤があまりない。

<事例4>これから必要なのは地方にあるそうした大学を特定分野に絞って、世界のトップに押し上げること政策である。

例えばバイオなら、北海道大学、エレクトロニクスなら九州大学といった具合に決め、それぞれの分野の研究開発予算を一カ所に集中させる。教授の募集もオープンにして、世界のトップクラスを集めれば、後は放っておいても世界の有力企業が続々、その周辺に進出してくる。工業団地の造成に無駄な金は使わなくても、地域の活性化はできる。

香川には、医科大学の平島教授の研究が注目されている。癌予知昨日を持つ研究開発は画期的な技術といえる。世界的に貢献できるし期待される。

大学の強化という点では、京都はすでに市内にある合計四十の大学が国立も含めすべて参加して一部を除いて単位交換、授業の相互解放などを進める「大学コンソーシアム京都」を九八年に設立した。これによって、トップレベルの教授の授業には他大学の学生も出席できるようになり、駄目な教授は自分の大学の学生から見放され、淘汰される仕組み作りができた。こういった地元大学のレベルアップの努力が各地方に必要なのである。

#### <事例5> 地方の抱える雇用問題と企業のリストラが遅れ活性化できない問題点

中央のエレクトロニクス産業などを中心に数千人、数万人単位で人員削減に走っている。これらの企業は数年後に業績が回復するかもしれないが、企業への忠誠心を失うリスクが少なくない。地方企業ははたしてどちらが良いのか短期間では結論は出せない。米国企業をみても地方としに本拠を置く会社は世界有数の企業であってもリストラに慎重である。地方自治にもいろいろ問題がある。京都府の人口は約二百五十万人、そのうち二百万人は政令指定都市である京都市とその周辺にすんでいる。実際に京都府の影響下にあるのは、実質、五十万人しかいない。一方、中央からの行政は府を通じて実施されるケースも多く、府と市は権限争いを続けている。府と市がお互いに一泡吹かせてやろう、といがみ合っていては地方が活性化するわけではない。大阪府と大阪市、宮城県と仙台市など、全国に似たような地方行政の対立があり、行政の機動性を奪っている用に感じられる。沖縄には法人税の免税措置のある特別自由貿易地域(FTZ)ができています。FTZ は地方活性化の切り札になる。FTZ ごとに異なった研究開発分野への免税を実施すれば、個性のある産業集積が各地にできる。

ベンチャー企業の設立にしても、不特定多数から自由に資金を募集できる経済特区といったものを設ければ活発化する。経済特区をつくるのには資金はあまり要らない。法律を変えるだけですむので、やる気になれば明日からでもできることなのである。

<メモ> 最近の都道府県別の得意とする産業分野や産業集積の進展度合いで大きな差が出ている。全国平均が五・五%(H十三年・十二月)に達する中、全国で最も低かったのは長野県の三・二%で、山梨県が三・三%と続く。両県は精密機械、情報技術(IT)産業の集積が雇用維持に貢献している。

一方、繊維、家電、金型など中国シフトの目立つ産業に立脚した大阪は七・二%と沖縄に次ぐ全国二番目の高さ。輸送などで不利な内陸の長野、山梨の健闘は地方活性化が産業誘致政策など各地方の努力に関わっていることを示している。最近の地方の取り組みはス越智津ではあるが活発に取り組もうとする地域とまだ、何か余裕がある地域との格差がある。景気の現状が十分につかめていないのかもしれない。情報収集個人サイドの問題といえないか。(日本経済新聞社より資料修正加筆編集)

## 第 7 部 結 論

これまで起業化について地域産業振興の進展に及び中小企業の新規事業立上に最適な方策としての起業の型は何かを論じてきた。現在の起業の在り方について、この 3 説は時代背景と無縁ではないが、地域経済活性化を促進し、なおかつ新規事業を立ち上げる観点から考察した結果、ベンチャー型は非常にまれに成功するが経済基盤を変革するには時間を要することが多く、地域経済活性化の特にわが国においては厳しい環境にある。また、ピンチョの唱える企業内起業家もスピンアウト型として成功を収めてきていることはいくつかの事例からも明らかである。

過去 3 回の起業ブームの誘発は政治革命であったり、産業革命がその時代背景の主流であった。特に 1700 年代から約 200 数十年経った今も、起業は本質的には不変といえる。価値観が多様化する中で、起業された既存の企業の存在によって、Entrepreneur も色々な形式に進化し成功を成し遂げてきている。

具体的な分類の概要は次の通りである。

Venture 型：従来の起業、起業のプロト・タイプと目されるもの。例：松下、ホンダが代表的なところである。地方の企業では資金面、技術面などから大手企業のスピンアウト型は存在しにくいと考える。特に四国、香川県における場合は中小企業群の存在が圧倒的に多く、独立型ベンチャー起業は NPO 支援の場合、困難と考える。

Intrapreneur 型：企業内起業。米国のコンサル Pinchot により提示。例：I モードである。これらについて、その詳細を下記に述べる。

SOHO ( small office home office ) による起業や IT ( information technology ) を利用した起業は新規事業の創設者型としてのこの形のものが多く、この形はいわゆる創業者利益が期待でき、アメリカンドリームなどの実現のために自律型を志されるのである。また、イントラプレナーは社内企業家を育成しやすいが、社員の意欲が削がれると一気に下降する。大企業の存在しない地域の企業においては、さらに規模の経済からも、起業する際の規模について技術面の新規制優位性などを概観しても大きな企業への期待は低目と考える。

チャンドラー型：企業の進化発展のために一大変革を企業に起こし大発展。例：任天堂、NEC、日立、トヨタ、加ト吉などが挙げられる。

チャンドラー型については、企業の発展と戦略の組織の研究で著名な MIT の経営学者 Alfred. D. Chandler が、“ Strategy and Structure ” で言う Entrepreneur ( 起業家 ) である。起業家を次のように考えている。使える経営資源を割り付ける経営者は企業におけるキイ・マンである。そして、その経営者の役割が企業の盛衰を決定的にする。この役割を

Entrepreneur と呼び、企業が進歩するために環境変化に対応するために大きな変革をする経営者 Entrepreneur と Alfred. D. Chandler は考え、起業から或る一定の時期、順調に発展してきた企業が、大きな曲がり角の直面する例がある。我国のダイエー、米国では過去にフォードの例が有名である。これらに見られる、困難を克服し、企業が進化するためには、この経営者の Entrepreneur が大切だと言うのである。

しかし、大企業が存在しない地方の中小企業が主体となる地域においては、独立型ベンチャー企業は比較的困難で、チャンドラーの説であり、山本説として第三の説である「進化論型業態転換」こそが、今後の中小企業が事業転換を図るのに適しており、時代の変遷とともに、社会ニーズに照準を当てて成功してきた事例が多く存在している企業がある。

起業の形態の発展は、こうした時代背景をもち価値観・価値創造の多様化への変遷を遂げながら、進化していくというチャンドラーの説を支持し、山本説とするものである。

## Reference

1. Drucker, Peter F. "Innovation and Entrepreneurship" Heinemann: London (1985)
2. Drucker, Peter F. "Management — Tasks, Responsibilities, practice" Harper & Row. N.Y.N.Y. (1985)
3. Drucker, Peter F. "The Essential Drucker — Pre-eminent management thinker of our time" Butterworth Heinemann Boston (2001)
4. Drucker, Peter F. "The Frontiers of Management" Truman Talley Books/Plume N.Y. N.Y. (1999)
5. Drucker, Peter F. "Managing for the Future" Truman Talley Books/Plume N.Y.N.Y. (1993)
6. Drucker, Peter F. "Management Challenges for the 21st Century" Harper & Row. N.Y.N.Y. (1999)
7. Christensen, Clayton M., "The Innovator's Dilemma" Harper Business (1997)
8. Wehrich, H., & Koontz, H. "Management-A Global" Perspective 10<sup>th</sup> Ed." McGraw-Hill N.Y.N.Y. (1994)
9. Griffin, Ricky W., "Management 4<sup>th</sup> Ed." Houghton Mifflin Co. Ltd. Boston (1993)
10. Pinchot, Gifford "Intrapreneuring" Harper & Row. N.Y.N.Y. (1985)
11. Pinchot, Gifford, & Pellman, Ron "Intrapreneuring in Action" Berrett-Koehler, San Francisco. N.Y.N.Y. (1999)
12. Pinchot, Gifford, & Pellman, Ron "Intrapreneuring in Action" Berrett-Koehler San Francisco. (1999)
13. Pinchot, Gifford, & Elizabeth, "Bureaucracy & The Rise of the Intelligent Organization" Berrett-Koehler San Francisco. (1993)
14. Kao, John J., "The Entrepreneur" Prentice Hall N.J. (1991)
15. Harvard Business Review, "Harvard Business School, on Entrepreneurship" Harvard Business School, Press (1999)
16. Harvard Business Review, "Breakthrough Leadership" Harvard Business School, Press (2001)
17. Harvard Business School, "Entrepreneurship — Creativity at Work" Harvard Business School, Press (1991)
18. Birley, Sue & Muzyka, Daniel F., "Mastering Entrepreneurship" Financial Times. Prentice Hall, London (2000)
19. Kaplan, Jack M., "Getting Started in Entrepreneurship" John Wiley & Sons, Inc (2001)
20. Baty, Gordon B., "Entrepreneurship for Nineties" Prentice Hall N.J. (1991)



21. Halloran, James W. "Why Entrepreneurs Fail Avoid The 20 Fatal Pitfalls of Running Your Business" McGraw Hill N.Y.N.Y.(1991)
22. Kotler, Philip "Marketing Management 5th Ed. analysis, planning, and control" Prentice Hall N.J.(1984)
23. Kotler, Philip "Kotler on Marketing How to create, win and dominate markets" The Free Press, London(1999)
24. Friedman, David D., "Price Theory 2nd Ed." South Western(1990)
25. Chandler, Alfred D., "Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise" The MIT Press Ma.(1962)
26. Hofstede, Geert "Culture and Organizations Software of the Mind" McGraw-Hill N.Y.N.Y.(1991)
27. Hoeklin, Lisa, "Managing Cultural Differences" Addison-Wesley, Wokingham England
28. Samuelson, Paul A. & Nordhaus, William D. "Economics 14th Ed." McGraw-Hill N.Y.N.Y.(1992)
29. Flaherty, John E., "Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind" Jossey-Bass, San Francisco. (1999)
30. Robinson, Alan G & Stern Sam "Corporate Creativity" Berrett-Koehler San Francisco. N.Y.N.Y.(1997)
31. Thurow, Lester, "Creating Wealth The New Rules For Individuals, Companies And Countries In A Knowledge-Based Economy" Nicholas Brealey, London, (1999)
32. ハーバードビジネス編集「ベンチマーキング理論と実践」ダイヤモンド社(1995)
33. 加藤 義和「変革への挑戦」プレジデント社、東京(1996)
34. 野中郁次郎編著「イノベーションとベンチャー企業」八千代出版、東京(2002)
35. 伊藤光晴、根井雅弘「シュンペーター」岩波新書、東京、(1993)
36. 通産省四国通産局編「四国企業の挑戦」通産産業調査会出版部(2000)
46. 46.39. 日本経済新聞社「新資本主義が来た」日本経済新聞社、東京(1999)
40. 馬場敬三「無意識のマネジメント」中央経済社、東京、(1989)
41. 林 周二「経営と文化」中公新書、東京(1984)
43. Claytonm. Chritensen "The Innovator's Dilenmma" Harvard Business School Press(2001]
44. 関 満博・一言憲之「地方産業振興と起業家精神」新評論(1096)
45. 大江 建「なぜ新規事業は成功しないのか」日本経済新聞社(1998)
46. グロービス・マネジメント・インスティテュート編「MBA 経営戦略」ダイヤモンド社(2002)
47. 中村修二著「考える力やり抜く力私の方法」三笠書房(2001)

- 48.中村修二「怒りのブレイクスルー」ホーム社（2001）
49. ジョン・A・バーン著宮本喜一訳「ジャック・ウエルチわが経営上・下」日本経済新聞（2001）
- 50.John Sheldrake “ [Management Teory ” (1996)「経営管理論の時代」訳：斉藤毅憲他、文眞堂（2000）
- 51.荒木幹雄著「中山間地域の再生と技術的發展」養賢堂（2001）
- 52.J.A.シュンペーター、訳、清成忠雄「起業家とは何か」東洋経済新報社（1998）
- 53.松川孝一 “ Activity Based Costing/ Activity Based Management ” 東洋経済新報社（2000）
- 54.Joseph.A.Schumpeter “ Capitalism,Socialism & Democracy “ 訳、中山伊知郎/東畑精一、東洋経済新報社（1998）
55. 水津雄三著「地域を支える中小企業」森山書店（1991）
56. （財）商工総合研究所編「中小企業の創造的経営」中央経済社（1988）
- 57.通商産業省通商産業局「四国企業の挑戦」通商産業省通商産業局（2000）
- 58.Andreasen.Alan.R.(1996)”Profit for Nonprofits:Find a Corporate Partner” Havard Business Review ,November-December.
- 59.伊丹敬之「場のマネジメント」NTT（1999）
- 60.日本経営学会編「新しい世紀と企業経営の変革」千倉書房（2000）
61. Steve Harmon「ザ・ベンチャーキャピタル」ソフトバンク（2000）
- 62.前田 昇著「自立結合国際戦略」同友館（1999）
- 63 小林俊治著「経営環境の研究」成文堂（1990）
- 64.「日本経営学会編「環境変化と企業経営」千倉書房（1998）
- 65.三島倫八・阿辻茂夫「現代組織の諸相」文眞堂（2000）
66. 小林俊治・山口善昭著「ハバードで教える企業倫理」生産性出版（1995）
- 67(株)電通マーケティング「.戦略的生活者」プレジデント社（1990）
- 68.日本経済新聞社「地域産業」
- 69.香川経済レポート社 2002 データ
70. 堀場雅夫著「仕事ができる人できない人」三笠書房（1999 改訂版）
71. “ The Personal Efficiency Program-How to get Organized to do More Work in less Time ” kerry Gleeson「なぜか仕事がうまくいく人」の習慣,訳、楡井浩一
- 72.畑村洋太郎「失敗学の法則」文藝春秋（2002）
- 73 Drucker,Peter F. “The Practice Management”(1954)「現代の経営」訳、上田惇夫 1954
74. Drucker,Peter F. 「チェンジリーダーの条件」上田惇夫（2001）
76. Drucker,Peter F.”Management for the 1990s beyond1992”「未来企業 生き残る組織の条件」上田惇夫・佐々木実智・田代正美、訳ダイヤモンド社（2001）
77. Drucker,Peter F. “ Innovation and Entrepreneur Ship “「イノベーションと企業

家精神」上田惇夫・佐々木実智・田代正美、訳、ダイヤモンド社（2001）

78.日本政策投資銀行「四国における県都の役割について」（2000）

79.伊予銀行地域経済研究センター「調査月報」（2002）

80.組織学会編「組織科学」「アライアンスとアウトソーシング」Vol,35（2001）

## 謝 辞

人生にはいくつかの節目がある。変化する時代を体感したいと願い、14、15 年前にはノーベル賞受賞の米国経済学者の研究姿勢に感動し、そんな思いを胸に高知工科大学の門を叩いた。そこには果敢に挑戦する魅力ある頭脳集団があった。3 年前を思い出す。正にエネルギーに満ち溢れ、輝いていた。素晴らしい教授陣たちのアカデミックな環境とグローバルな企業で活躍中の指揮官たちが集積する希少な情報先端技術の大学があった。

研究が進む中で、学位論文構想には試行錯誤があった。この迷いが NPO の立ち上げを後押しする、起業への契機となった。主担当教官である馬場敬三教授は、すでに博士を取得され企業の第一線で活躍の学生を数十人ご指導され、欧米の学生指導を含めた経験と広範な視野に立った視点で学位論文構想のご指導をいただいた。おりしも、数ヶ月間、欧州派遣調査として国から委嘱、ご多用の中での指導であった。論文の全体構想については温厚な表現の中に厳しい貴重な助言をいただいた。このご指導があったからこそ、今日、学位論文の集大成を終結したと振り返る。

また、副指導教官、起業家コース長の加納剛太教授は、スタンフォード大学を始め海外の大学で広くご活躍、企業に精通されたご経歴からのご指導には敬服している。宮沢和夫教授には、今回の学位論文の発表に関して、直前まで適切なご指導を頂き深く感謝している。構成上の問題、分析、その手法と経緯を通し論点を明確に抽出する点を明晰にご指導頂き NPO の関する助言を頂いた。長尾高明教授は、これまでの学際的な高度な視点でのご指導頂き、大いに参考にさせていただいた。小林和彦教授には、幅広い視点とご経歴から貴重なご意見を賜り参考にさせていただいた。前田 昇教授からは企業の視点と論点の両面から、情報収集と迅速さ、心構えを含めた研究の取り組みについてのご指導を頂いた。

前末松安晴学長、鈴木朝雄副学長には貴重なお話を拝聴させていただき、岡村甫学長には起業研究及び特許、技術面の関連についてご指導頂き、励ましを受けた。

何より、岡村 甫学長、水野博之副学長には内閣府・経済産業省主催の「四国産学官連携サミット」の前夜の内閣府尾身幸司大臣の個別の席上、及び当日発表に際しご指導を頂き、NPO 理事長としての励ましを頂き勇気づけられた。

海外・国内の先生方からは、米スタンフォード大学の Richard Dasher 教授、米カリフォルニア大学、セントバーバラ校の中村修二教授からは、NPO 立ち上げの際のご助言と起業の心構えをご指導いただいた。

また起業に関し、北海道大学の金井一頼教授、元日本銀行副総裁、(株)富士通総研(FRI)理事長の福井俊彦氏には、地域経済活性化に関する経済状況の問題点とご提言のご指導を頂き、大いに励ましを頂いた。その他、大学院生の伊野部雄策君、香川短期大学の池田孝子さん、河井敏見さんには大変お世話になった。

今後は、地域経済活性化支援の一環として「NPO 法人香川ニュービジネ・スサポート協会」の起業家支援の役割を遂行し、学位論文のテーマを実践。理論と実践の2本の機軸でこれまでの研究をさらに展開し、地域貢献として成果をお示しできるようステップアップを図りたいと考える。

5年前、高知の山道を車で通過中、突如、レンガと屋根がグリーンの美しいコントラストで優雅な英国風建築物が出現し、一瞬異国へのタイムスリップかと感じたのが高知工科大学であった。

その時は好奇心で通り過ぎ、ここで3年間学んだ“縁”を不思議に感じている。

森林公園という四季折々に姿を変える美しい自然環境に恵まれ、アカデミックさを備えた不思議な調和が高知工科大学にある。ここで、多くの先生方との出会いは筆者の人生観を変える節目になった。

また学友の友情熱き交流も高知工科大学ならではの連携と感じ、これからも交流を深めたい。最後の論文作成に“義理人情は棚上げ”状態で過ごした日々。振り返れば短い3年、熱く語り合えた同士の「アカデミックな場」を今後も大切に育て心の財産としたい。

高知工科大学、橋本大二郎理事長はじめ、

学内外でお世話になった多くの方々に“ありがとう”と“感謝”を込めて。

2002年12月27日

師走の研ぎ澄まされた寒風の中、瀬戸大橋を臨む坂出にて

山本 慶子